Série Agrodok No. 48

L'exportation des produits biologiques

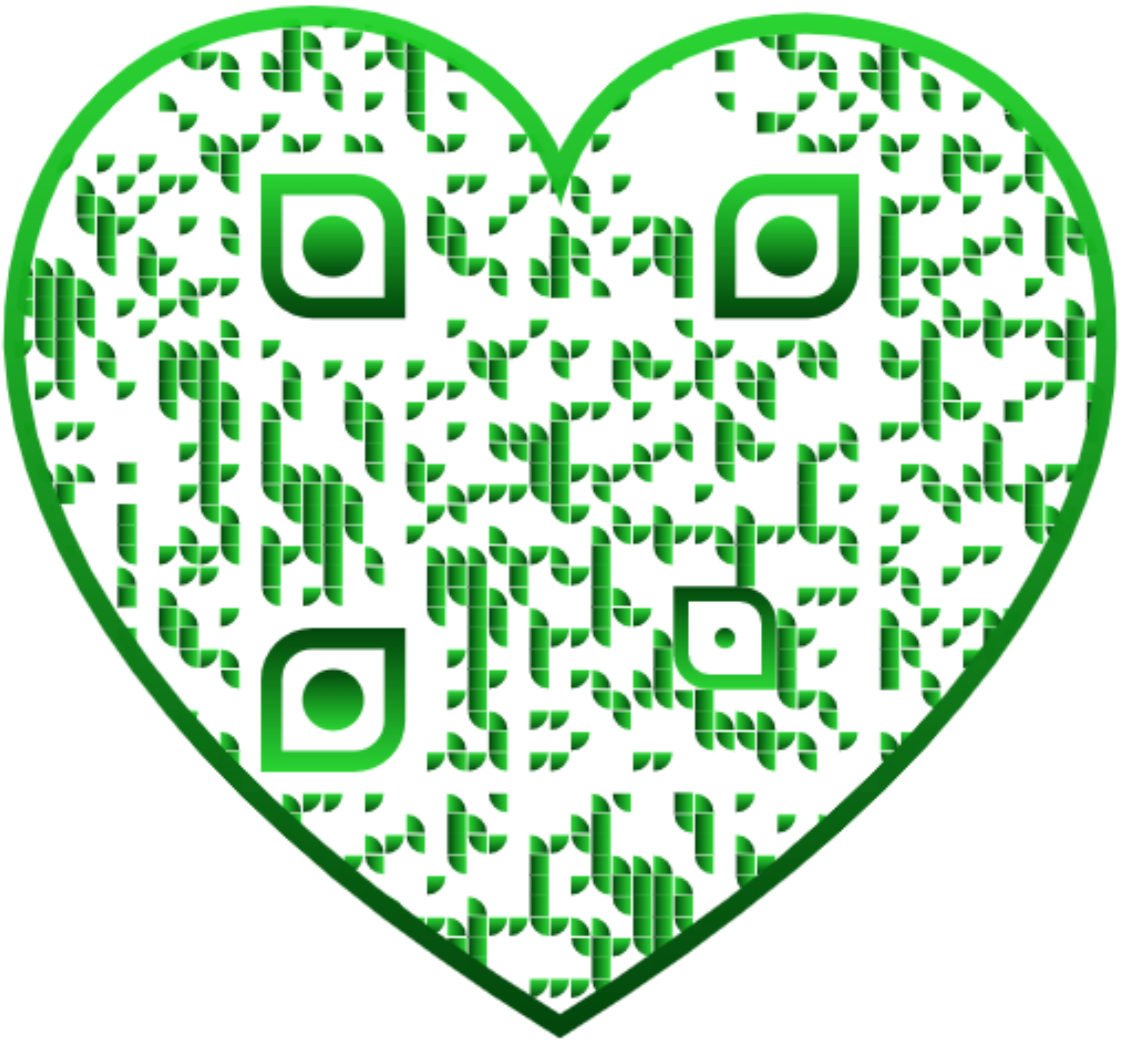
Comment accéder au marché

CTA

partageons les connaissances au profit des communautés rurales

sharing knowledge, improving rural livelihoods

SHOUT
SHARE
IT



Agrodok 48

L’exportation des produits biologiques

Comment accéder au marché

Freek Jan Koekoek
Marg Leijdens
Gerbert Rieks

Cette publication est sponsorisée par : ICCO

© Fondation Agromisa et CTA, Wageningen, 2011.

Tous droits réservés. Aucune reproduction de cet ouvrage, même partielle, quel que soit le procédé, impression, photocopie, microfilm ou autre, n'est autorisée sans la permission écrite de l'éditeur.

Première édition : 2011

Auteurs : Freek Jan Koekoek, Marg Leijdens, Gerbert Rieks
Révision : Marg Leijdens
Illustrations : Olivier Rijcken
Traduction : Evelyne Codazzi
Imprimé par : Digigrafi

ISBN Agromisa: 978-90-8573-121-4
ISBN CTA: 978-92-9081-438-2

Avant-propos

La demande mondiale de produits biologiques est en augmentation constante et les agriculteurs des pays en développement peuvent retirer un avantage de ce segment de marché qui leur offre une prime biologique. Le programme EPOPA (pour la promotion de l'exportation des produits biologiques d'Afrique) mis en œuvre de 1997 à la fin 2008 en Tanzanie et en Ouganda (et pour quelque temps en Zambie), avait pour but d'accroître les revenus des agriculteurs de ces pays en leur donnant accès au marché biologique extérieur. A la clôture du programme, plus de 100 000 petits producteurs ont bénéficié de leur participation aux projets d'exportation de produits biologiques. Le programme EPOPA a été lancé et financé par l'agence suédoise de développement international SIDA, et mis en œuvre par AgroEco Consultancy (Pays-Bas) et Grolink (Suède). Chacun des trois auteurs du présent Agrodok a travaillé plusieurs années pour EPOPA.

Nous sommes heureux que cet Agrodok permette de partager les expériences d'EPOPA avec d'autres personnes. Nous espérons qu'il aidera à diffuser l'expérience est-africaine dans d'autres pays ACP et qu'un plus grand nombre de petits agriculteurs et d'organisations d'agriculteurs deviendront des acteurs prospères de la production et du commerce des produits biologiques.

Nous tenons à remercier particulièrement Gijs Spoor de Zameen Organic, une entreprise de marketing innovante, appartenant aux agriculteurs, pour la promotion du coton biologique Fairtrade produit sans pesticides. Gijs nous a fourni des informations pour l'une des études de cas qui illustrent de nombreuses questions traitées dans cet Agrodok.

Nous remercions tous ceux qui ont contribué à cette publication. Ils sont trop nombreux pour qu'on puisse citer leurs noms ici.

Agromisa, janvier 2010

Sommaire

1	**Introduction**	**6**
1.1	Le but de cet Agrodok	6
1.2	La structure de cet Agrodok	7
1.3	Les enjeux à considérer	9
1.4	Autres produits spéciaux pour créneaux spécifiques	11
2	**Le marché biologique**	**13**
2.1	Les exigences du marché	13
2.2	Les marchés biologiques : un aperçu	15
2.3	La sécurité alimentaire et la traçabilité	18
2.4	La certification Fairtrade	21
3	**La production biologique et la certification**	**23**
3.1	L'agriculture biologique : principes et pratiques	23
3.2	La certification biologique	29
3.3	La certification de groupe – le Système de Contrôle Interne	31
4	**Faisabilité et fonds de roulement**	**35**
4.1	Faisabilité	36
4.2	Capital d'investissement et financement commercial	41
4.3	Analyse des risques et gestion des risques	42
5	**Développer la filière**	**45**
5.1	Les agriculteurs, leurs rôles et leurs responsabilités	46
5.2	Les organisations d'agriculteurs, leurs rôles et leurs responsabilités	49
6	**Le marketing à l'exportation des produits biologiques**	**57**
6.1	La stratégie marketing	58
6.2	Les 4 P – Place, Produit, Promotion, Prix	59
6.3	Gestion marketing	68

7 Gestion, planification et évaluation 69
7.1 Evaluer l'entreprise 70
7.2 Comment réussir des exportations biologiques 72

8 Le cas de Zameen : le coton biologique et Fairtrade 75

Annexe 1 : Système de contrôle interne – conditions 81

Annexe 2 : La gestion des risques liés aux prix 84

Annexe 3 : Institutions financières 86

Bibliographie 89

Adresses utiles 92

Glossaire 94

1 Introduction

La production biologique présente de nombreux avantages, notamment l'obtention d'un meilleur prix pour une meilleure qualité, une diversification des produits, des coûts en entrée moins élevés, une meilleure gestion des ressources naturelles, la préservation de la biodiversité, une amélioration de la fertilité du sol et moins de risques pour la santé des agriculteurs et des consommateurs. **L'exportation de produits biologiques** peut être une entreprise intéressante pour les agriculteurs et leurs organisations. En effet, les segments de marché spécifiques, appelés aussi niches de marché ou « créneaux », permettent d'obtenir de meilleurs prix et d'acquérir une meilleure position de place.

Il est tentant (et souvent trompeur) de ne considérer que les avantages de l'accès aux créneaux biologiques. Pour éviter toute déception, il faut bien se préparer, et bien connaître et comprendre les grands enjeux de ces marchés extérieurs.

1.1 Le but de cet Agrodok

Le but de cet Agrodok est de donner aux organisations de petits exploitants agricoles et à des groupes similaires, les informations nécessaires pour décider si les activités de marketing à l'exportation (export marketing) de produits biologiques pourraient leur convenir, et savoir ce qu'ils doivent faire pour se lancer dans ces activités.

Vous y trouverez des connaissances, des informations et des liens vers des sources d'information qui vous aideront à vous préparer à vous lancer dans l'exportation de produits biologiques. Il s'adresse autant aux hommes et femmes d'affaires qu'aux organismes de soutien tels que les ONG de développement, les services gouvernementaux et les conseillers qui sont des intermédiaires dans le développement des filières biologiques.

Tous les produits agricoles ne conviennent pas à l'exportation. Les produits d'exportation traditionnels sont par exemple le café, le thé, le coton et le sésame. Il existe aussi des marchés biologiques extérieurs pour les produits frais comme les fruits et les légumes. De nouveaux produits d'exportation sont constamment mis au point, notamment les fleurs et les produits médicinaux et cosmétiques. Cet Agrodok fournit des informations utiles pour tous ces produits.

D'autres publications utiles sont :

- « **Commercialisation : le marketing pour les producteurs artisanaux** » et **« Comment créer une coopérative »,** publiées par Agromisa (www.agromisa.org) et le Centre Technique de Coopération Agricole et Rurale ACP-EU (CTA) (www.cta.int). Un Agrodok sur les bonnes pratiques de l'agriculture biologique est en cours de préparation et complétera le présent Agrodok.
- « **Règlementations, normes et certification pour l'exportation de produits agricoles – guide pratique pour les producteurs et exportateurs** » (2006), publié par la FAO et le CTA.
- « **Guide de l'Entreprise Biologique** » (2010), publié par IFOAM.

1.2 La structure de cet Agrodok

La structure de cet Agrodok est basée sur les étapes à suivre pour se préparer à accéder au marché des exportations biologiques.

Chapitre 1 – Ce chapitre donne un aperçu de quelques grands enjeux dont vous devez avoir connaissance avant de vous lancer dans l'exportation de produits biologiques.

Chapitre 2 – Le marché biologique : En général, les organisations de producteurs envisagent de se lancer dans des activités d'exportation quand leurs membres cultivent des produits prometteurs sur le marché des exportations biologiques. La première étape à suivre consiste à évaluer le marché biologique, c'est-à-dire à se renseigner pour savoir s'il

existe une demande pour le produit et quelles sont les conditions de qualité et d'accès requises par ce marché.

Chapitre 3 – La production biologique et la certification : Les agriculteurs doivent ensuite se demander si leurs fermes et leurs méthodes de production sont biologiquement certifiables. Les produits biologiques sont cultivés d'une manière respectueuse de l'environnement, conformément aux normes de l'agriculture biologique, et sont certifiés extérieurement. Les grands groupes de petits exploitants nécessitent la mise en place d'un système de contrôle interne (SCI).

Chapitre 4 – Faisabilité et investissements : L'initiative doit évaluer si sa stratégie commerciale sera réalisable. On peut s'attendre à des prix plus élevés (prime sur le marché des produits biologiques, mais aussi à des coûts plus élevés (p. ex. pour la certification). Le commerce ne peut être durable que s'il est rentable.

Chapitre 5 – Développer la filière : Tout commerce d'exportation nécessite une filière ou chaîne d'acteurs reliant les producteurs aux consommateurs. La production biologique est une entreprise à long terme et il est important de développer une filière de valeur avec des acteurs motivés qui assumeront leurs responsabilités et soutiendront la filière et le processus de certification, ce qui est indispensable pour réussir sur le marché biologique.

Chapitre 6 – Le marketing de l'exportation des produits biologiques : Le marketing consiste à promouvoir le produit, trouver un acheteur qui paiera un prix acceptable et exporter le produit vers un marché où il existe une demande. Des connaissances et des aptitudes spécifiques sont nécessaires pour réussir ces opérations.

Chapitre 7 – Planification, évaluation et gestion : Enfin et surtout, une bonne gestion comprenant des cycles de planification et d'évaluation est une condition fondamentale de la réussite commerciale. Ce chapitre souligne quelques grands enjeux au niveau de la gestion, pertinents pour l'exportation de produits biologiques. Il comprend une liste de points sur la manière de réussir ces exportations.

Dans les **Annexes**, vous trouverez :

- Système de Contrôle Interne – conditions
- gestion des risques liés aux prix
- institutions financières
- bibliographie, sites Internet et adresses utiles
- glossaire

1.3 Les enjeux à considérer

L'accès au marché biologique est une stratégie commerciale

La création d'une entreprise d'exportation de produits biologiques peut nécessiter de nombreux changements dans les secteurs clés d'une organisation, comme le marketing, l'administration, les relations avec les agriculteurs, etc. L'exportation de produits biologiques nécessite la motivation de travailler dans le respect de l'environnement et d'établir une relation commerciale à long terme. De nombreux importateurs de produits biologiques veulent être sûrs que votre entreprise biologique ne se contente pas de se conformer aux règles, mais veulent aussi voir que vous êtes une organisation qui « fait la différence ».

Organiser les agriculteurs

Les agriculteurs doivent s'organiser pour pouvoir remplir les conditions requises par les marchés biologiques extérieurs et ce, pour deux raisons. Premièrement, vu que le marketing à l'exportation exige de gros volumes de produit, un grand nombre d'agriculteurs doivent être impliqués dans le projet. Deuxièmement, pour être « biologiques », les produits doivent être certifiés et l'idéal pour cela est de se grouper.

Cela nécessite un système de contrôle interne (SCI) devant être géré (voir paragraphe 3.3).

Le marketing à l'exportation

Les agriculteurs et leurs organisations doivent faire un choix réaliste avant de s'investir dans le marketing à l'exportation, qui est une activité spécialisée requérant du capital, une bonne gestion, une bonne connaissance du marché (contacts de marché) et des capacités logistiques.

Il y a plusieurs options, dont voici trois exemples :

- Vous trouvez une entreprise d'exportation pour faire l'exportation à la place de l'organisation d'agriculteurs. Ceci est un choix judicieux si votre organisation est essentiellement orientée vers la production. L'entreprise d'exportation vous fournira l'expérience, les compétences et la logistique nécessaires à l'exportation. Elle peut conclure un contrat avec des agriculteurs individuels ou avec l'organisation en tant que telle.
- Vous convenez avec une autre organisation d'agriculteurs déjà exportatrice qu'elle vous aidera ou se chargera du marketing et de l'exportation de votre produit.
- Vous faites vous-même le marketing à l'exportation, en prenant vous-même les risques et en couvrant les frais. Dans ce cas, il est souhaitable que votre organisation dispose déjà d'un service d'exportation ou d'un export manager spécialisé et que vous soyez sûr qu'elle a la capacité nécessaire.

Marché extérieur ou marché national ?

Les marchés nationaux et régionaux sont souvent beaucoup plus accessibles que les marchés extérieurs et vous devez absolument les prendre en considération avant de vous lancer dans l'exportation vers l'étranger. Cela est particulièrement le cas pour les produits finis soumis à une très forte concurrence sur les marchés occidentaux. Pour certains produits, les prix nationaux peuvent même être plus élevés que les prix d'exportation. De ce cas, il est préférable de renforcer sa position de place sur le marché local au lieu d'exporter.

D'autres aspects devant entrer en ligne de compte sont le paiement au comptant (cash), la durée de conservation du produit et des exigences moins strictes quant au produit et à sa livraison. Une nouvelle entreprise peut choisir d'apprendre et d'acquérir de l'expérience commerciale sur le marché national et régional avant de s'intéresser au marketing à l'exportation.

Certains produits, comme les légumes locaux et les cultures vivrières (maïs, yam, haricots), n'ont pratiquement pas d'importants marchés extérieurs. Dans certains pays, les marchés biologiques nationaux sont en cours de développement, ce qui permet de vendre sur un marché biologique national ou régional.

Incidences sur la gestion

Le choix d'une stratégie d'accès à un segment de marché spécifique (ici biologique) a des incidences sur la gestion et les activités de l'organisation. Le présent manuel ne se propose pas d'examiner en détail tous les enjeux de gestion, ni les enjeux généraux. Tous les chapitres - sur la connaissance du marché, la production biologique et la certification, la faisabilité et les risques, la création d'une filière de valeur et le marketing à l'exportation - traitent d'enjeux de gestion spécifiques importants pour le commerce des produits biologiques. Veuillez les lire attentivement.

Selon des exportateurs expérimentés d'Afrique, une excellente gestion est le facteur essentiel pour réussir dans l'exportation. Cela est plus important que d'obtenir les prix de marché les plus élevés.

1.4 Autres produits spéciaux pour créneaux spécifiques

Un produit biologique est un type de produit spécial destiné à un créneau (niche de marché) spécifique. Il existe d'autres produits agricoles spéciaux ayant des créneaux spécifiques, notamment :

- **Fairtrade** : garantit de bonnes conditions sociales aux producteurs et aux employés, par exemple le thé Fairtrade du Kenya ou les mangues Fairtrade du Burkina Faso. Voir aussi paragraphe 2.4.

- **Gourmet & Speciality** : produits purs, de qualité exceptionnelle, comme le café Harar d'Ethiopie ou le cacao « pure origine » du Togo. Les entreprises d'importation appliquent leurs propres normes de qualité pour contrôler si le produit est conforme à la qualité Gourmet.

- **Eco-friendly** : produits respectueux de l'environnement, mais pour lesquels l'utilisation de produits chimiques à usage agricole n'est pas complètement interdite. La banane Eco-OK certifiée par la Rainforest Alliance en est un exemple. La Rainforest Alliance applique ses propres normes et effectue ses propres contrôles pour garantir la qualité Eco-friendly.

2 Le marché biologique

La demande de produits biologiques ne cesse d'augmenter au fil des ans. En réaction à cette demande, la production biologique s'est accrue elle aussi, mais la capacité de production est restée insuffisante ces dernières années pour satisfaire la demande. Certains commerçants et certains transformateurs ont rencontré des difficultés à trouver des partenaires de confiance pour leur fournir suffisamment de produits biologiques de haute qualité. Les produits certifiés biologiques sont vendus en général à des prix plus élevés en raison de la prime biologique. Cette prime permet de compenser les coûts de certification et de production. Ces primes sont liées au marché et ne sont pas fixes.

2.1 Les exigences du marché

Les consommateurs de produits biologiques recherchent des produits de haute qualité, sains, respectueux de l'environnement et socialement responsables. Ils sont prêts à payer plus cher pour acheter des produits présentant ces qualités.

Des produits de haute qualité

Les consommateurs qui achètent dans des créneaux s'attendent à trouver des produits une haute qualité. Au sens strict du terme, qualité signifie « propre à l'usage », mais dans un sens plus général, cela renvoie aux propriétés spécifiques d'un produit : quelque chose qui est au-dessus de la moyenne. Comme elle requiert le respect de certaines normes, la formation des agriculteurs et un contrôle de tous les stades de la filière, la certification biologique fournit une garantie raisonnable de bonne qualité. A côté de la certification biologique, les transformateurs biologiques mettent souvent en place des systèmes de garantie de la qualité et de la sécurité alimentaire.

Des produits sains

La préoccupation sanitaire des consommateurs est un ressort essentiel de la croissance de la demande en produits issus de l'agriculture bio-

logique. Nombreux sont les gens qui souhaitent consommer le moins possible de produits contenant des résidus de pesticides, de médicaments vétérinaires ou de stimulants de croissance. Les produits biologiques ne contiennent aucune de ces substances et la certification en est la garantie. Beaucoup de gens désirent aussi éviter d'ingérer les additifs artificiels ajoutés aux aliments transformés. Les produits biologiques ne contiennent pas d'additifs.

Figure 1 : En Europe et aux Etats-Unis, la vente des produits biologiques passe surtout par les supermarchés traditionnels

Le respect de l'environnement

De nombreux consommateurs se soucient des dommages causés à l'environnement, tels que la disparition des forêts, l'attribution de grandes superficies aux monocultures et le non-respect du bien-être animal. Les méthodes de production biologique et la certification garantissent que l'environnement n'a pas été endommagé et que les animaux n'ont subi aucun préjudice. Les bonnes pratiques de la production biologique exigent souvent une gestion active des ressources naturelles et le maintien de la biodiversité.

La responsabilité sociale

D'autres consommateurs se préoccupent des aspects sociaux, c'est-à-dire de l'équité de la production alimentaire. Les conditions de travail (salaire, sécurité, droit de s'associer) doivent satisfaire à des normes acceptables, et le travail des enfants doit être évité. Ces enjeux sont de plus en plus intégrés dans les normes biologiques.

2.2 Les marchés biologiques : un aperçu

Taille et croissance

Les marchés biologiques représentent seulement 2 % à 5 % des marchés alimentaires dans les pays développés, et c'est pourquoi on les appelle des niches de marché ou créneaux. Les Etats-Unis, l'Allemagne et le Royaume-Uni sont les plus grands marchés biologiques, mais la Suède, la Suisse et le Danemark connaissent la plus forte consommation de produits biologiques par tête d'habitant. Le marché biologique japonais est petit par rapport à la taille de l'économie du pays et les importations sont parfois difficiles, bien que le marché japonais soit largement ouvert à certains produits, comme le café biologique et le sésame.

Des pays à revenus moyens comme le Mexique, le Brésil, l'Afrique du Sud voient se développer leurs marchés biologiques. Les pays riches du Moyen-Orient, comme les Emirats arabes unis, exploitent eux aussi la tendance biologique.

Vu que de nombreux marchés biologiques atteignent d'impressionnants taux de croissance, un grand nombre de détaillants, d'industriels et d'exportateurs veulent acquérir une position de place stratégique. De 1998 à 2005, le marché biologique est passé de 13 à 25 milliards USD.

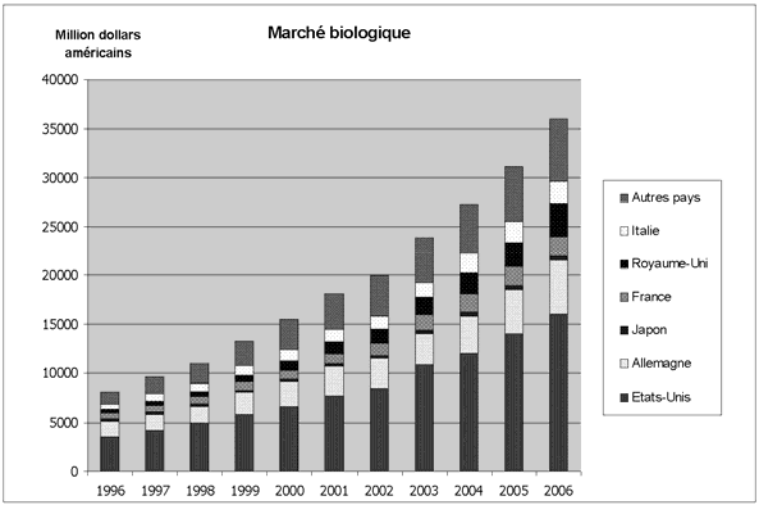


Figure 2 : Le développement du marché biologique de détail dans le monde. (Source : Grolink)

Structure du marché

Au début, les producteurs biologiques en Europe disposaient de débouchés très spécifiques, à savoir :

- **La vente à la ferme** : les consommateurs viennent acheter les produits à la ferme.
- **Magasins d'aliments naturels** : magasins vendant uniquement des produits naturels ou biologiques.
- **La formule paniers** : les consommateurs s'engagent à acheter régulièrement (p. ex. une fois par semaine) un panier rempli de divers produits biologiques. Cela permet au producteur de s'assurer d'un marché, surtout de produits saisonniers, et de planifier sa production.

Les supermarchés

A l'heure actuelle, la majeure partie des ventes de produits biologiques passe par les supermarchés traditionnels. Au Royaume-Uni et en Suède, où il existe peu de magasins biologiques spécialisés, la vente de produits biologiques dans les supermarchés représente environ 80 % du volume des ventes de produits biologiques, alors qu'en Allemagne et aux Pays-Bas, c'est environ la moitié. Ces différences reflètent l'intérêt que les supermarchés portent aux produits biologiques, lequel est relativement grand au Royaume-Uni, en Suède et en Suisse. Les principaux acheteurs sont les grandes chaînes de supermarchés, qui travaillent en général avec un réseau d'importateurs et d'emballeurs leur fournissant toute une gamme de produits. L'un des effets de la vente dans les supermarchés a été l'amélioration des normes de qualité.

Les importations et la production industrielle

La plupart des importateurs européens qui achètent et vendent des produits biologiques sont implantés en Allemagne, aux Pays-Bas, au Royaume-Uni et en France. L'industrie agroalimentaire biologique produit une large gamme de produits, fournis la plupart du temps par l'intermédiaire d'importateurs. Les industriels qui transforment les produits agricoles bruts en produits biologiques finis et emballés sont implantés dans toute l'Europe. La plupart des transformateurs agroalimentaires ne se chargent pas de l'importation et la laissent à des importateurs spécialisés.

Parts de marché

Les parts de marché de divers types de produits biologiques peuvent considérablement différer. Les produits frais, notamment les produits laitiers, les fruits, les pommes de terre et autres légumes, représentent en général les plus grandes parts, parfois entre 5 % et 10 % du total des ventes de produits biologiques. La vente des produits frais est sans doute plus élevée, car les gens qui achètent des produits biologiques par souci sanitaire pensent que ces produits sont davantage exposés aux résidus de pesticides.

Qualité et différentiation des prix

Le marché des consommateurs de produits biologiques est différencié, et les producteurs et les détaillants appliquent au moins trois stratégies différentes :

- **Qualité supérieure** (gourmet), garantie par la certification biologique - marché du haut de gamme.
- **Développement de produits d'origine à des prix acceptables** - marché du milieu de gamme.
- **Copies de produits traditionnels à des prix concurrentiels** - marché du bas de gamme.

Ces stratégies se traduisent par différentes demandes des négociants et des importateurs aux fournisseurs. Les importateurs qui approvisionnent les acheteurs privilégiant les deux premières stratégies se soucient davantage de la qualité. Les négociants qui approvisionnent les filières axées sur le bas de gamme se soucient davantage du prix.

En général, les commerçants tiennent à ce que les produits biologiques ne soient pas vendus plus de 20 % plus cher que leurs équivalents traditionnels. Il existe une tendance à long terme en faveur de prix moins élevés, pouvant même se répercuter sur les importateurs axés sur la qualité, mais peu disposés à payer beaucoup plus cher que le prix de marché du bas de gamme.

2.3 La sécurité alimentaire et la traçabilité

Il existe une forte tendance, en particulier sur les marchés européens et nord-américains, en faveur de règles plus strictes en matière de sécurité alimentaire.

Sécurité alimentaire

Tous les acteurs d'une filière alimentaire doivent avoir un système de sécurité alimentaire pour traiter les questions de sécurité alimentaire. Un tel système permet d'identifier les aliments contaminés par des germes, des résidus chimiques, des métaux lourds, des pesticides ou

toute autre substance nocive pouvant les rendre dangereux et impropres à la consommation. Il existe des méthodes de contrôle bien connues, comme HACCP *(Système d'analyse des dangers (ou risques) - Points critiques pour leur maîtrise)* ou ISO 9000 (voir Encadré*)*. Bien qu'il existe des systèmes de certification externe des systèmes de sécurité alimentaire, ils ne sont généralement pas encore exigés pour les exportations biologiques. Cependant, cet état de choses devrait changer dans un avenir proche, car les supermarchés en particulier exigent la plus haute norme de sécurité.

Dans le commerce traditionnel des fruits et légumes frais avec l'Europe, les bonnes pratiques agricoles (GlobalGAP) et les bonnes pratiques d'hygiène (GHP) sont devenues une condition d'entrée sur le marché (*voir Encadré*). Pour les produits d'origine animale (miel, poisson, viande), des règles d'hygiène légales supplémentaires (basées sur les règlements de l'UE) sont déjà mises en place et doivent être respectées. En particulier, les entreprises qui transforment ces produits doivent être inspectées par les autorités nationales de sécurité alimentaire, lesquelles doivent être reconnues par l'UE. En général, vous pouvez convenir avec l'entreprise d'importation ou l'organisme de certification biologique, du système de gestion de la sécurité alimentaire requis et applicable à vos activités d'exportation.

Qualité, sécurité alimentaire et normes environnementales

Global-GAP

Lancé par des détaillants européens, GlobalGAP est un programme de qualité et de sécurité alimentaire pour les produits frais (fruits, légumes, poisson et viande). La majorité des supermarchés européens exigent aujourd'hui que leurs fournisseurs de produits frais aient cette certification, laquelle est de plus en plus requise également aux Etats-Unis. Bien que tous les aliments biologiques ne soient pas vendus dans les supermarchés, cette exigence est de plus en plus appliquée aux fruits et légumes biologiques frais (voir www.globalgap.org).

ISO 9000

ISO 9000 (www.iso.org) est un système de gestion de la qualité utilisé par de nombreuses entreprises dans le monde entier. Ce n'est pas une norme de qualité, mais un système qui requiert l'existence de processus garantissant le soin apporté au produit.

HACCP

La loi oblige tous les **transformateurs** alimentaires de l'UE à avoir un système HACCP (Analyse des dangers - Points critiques pour leur maîtrise). Ce système part d'une analyse des risques en matière de sécurité alimentaire au sein du processus de production et conçoit ensuite des points et des mesures de contrôle pour écarter ces risques.

ISO 22000

La nouvelle norme de gestion de la qualité des produits alimentaires ISO 22000 est une combinaison de HACCP et de ISO 9000. En général, il n'est pas nécessaire d'être certifié selon cette norme, mais cela peut apporter un avantage concurrentiel.

L'application de ces normes peut être une manière très utile d'améliorer la gestion interne d'une entreprise agroalimentaire, même sans certification. La certification externe est un outil utile pour promouvoir la crédibilité d'une entreprise et sensibiliser davantage son personnel.

Pour plus d'informations pratiques sur la sécurité alimentaire, les normes de qualité et les méthodes utilisées, consultez le manuel « **Règlementations, normes et certification pour l'exportation de produits agricoles – guide pratique pour les producteurs et exportateurs** », publié en 2006 par la FAO et le CTA.

Traçabilité

Un système de traçabilité permet de suivre chaque aliment, chaque produit alimentaire pour animaux et chaque animal producteur de nourriture tout au long des stades de sa production, de sa transformation et de sa distribution. Ces dernières années, la traçabilité est adoptée comme un moyen d'identifier l'origine d'une contamination ou d'un échec du produit au bout de la filière. Cela permet au distributeur ou aux autorités de rappeler tout produit s'avérant être dangereux ou impropre à la consommation.

Depuis janvier 2005, toutes les denrées alimentaires importées dans l'UE doivent être traçables grâce à un système de traçabilité. Cette condition se limite à enregistrer l'origine du produit brut et la destination des produits finis et à faire le lien entre les deux. Si chaque acteur respecte ces conditions minimales, il est possible de remonter à

l'origine des produits sur une base progressive. Les Etats-Unis exigent eux aussi l'existence d'un système de traçabilité et ont leurs propres règles. (Voir Bibliographie pour des adresses Internet riches en informations).

Traçabilité et commerce de produits biologiques

La certification biologique exige déjà que chaque acteur enregistre des informations sur le produit. Les agriculteurs et les acheteurs sont engagés dans une relation à long terme et sont liés par la certification biologique. Cela signifie qu'il existe déjà une structure pour transmettre les informations le long de la filière et que les acteurs se connaissent et communiquent déjà entre eux. Cette structure représente un avantage pour lancer un système de traçabilité.

2.4 La certification Fairtrade

Fairtrade est une filière en rapide croissance et une norme sociale visant à améliorer les conditions de travail et le bien-être des petits producteurs et des travailleurs sur les plantations. Le marché des produits à la fois Fairtrade et certifiés biologiques est en pleine expansion. Ces articles sont garantis sans pesticides, respectueux de l'environnement et produits d'une manière socialement responsable. Des exemples sont le café et le thé.

Figure 3 : Label Fairtrade

Les entreprises Fairtrade paient aux producteurs un prix minimum garanti, plus une indemnité supplémentaire appelée « prime Fairtrade » - que les organisations de producteurs doivent utiliser pour le renforcement organisationnel et le développement de la communauté.

Fairtrade a deux ensembles d'objectifs différents. Dans les cas où le travail est salarié, l'objectif premier est d'améliorer les conditions de travail des travailleurs. Pour les petites exploitations agricoles, l'objectif est de leur permettre d'obtenir un juste prix pour leurs produits.

Pour obtenir la certification, les associations de producteurs doivent respecter certaines normes. Ainsi, par exemple, les associations et les coopératives doivent fonctionner de manière démocratique. Dans les cas où le travail est salarié, un certain nombre d'exigences sont liées aux conditions de travail et aux droits des travailleurs. Ces exigences sont liées à des enjeux tels que la liberté d'association et la négociation collective, le logement et les installations sanitaires pour les travailleurs, leur santé et leur sécurité. Elles interdisent aussi le travail des enfants et le travail forcé. D'autres exigences visent à renforcer la protection de l'environnement.

Actuellement, la certification Fairtrade couvre quelque 19 groupes de produits – dont voici la liste :

- pour les petits producteurs : banane, sucre de canne, cacao, café, fruits secs, fruits et légumes frais, herbes et épices, miel, jus, noix et graines oléagineuses, quinoa, riz, coton de semence, thé et vin
- dans les cas où le travail est salarié: bananes, fleurs coupées, fruits frais, jus, plantes ornementales, thé et vin

L'association FLO (Fairtrade Labelling Organizations International) est une organisation mondiale pour l'établissement de normes Fairtrade et la certification Fairtrade. Son site Internet est www.fairtrade.net.

Les organismes de certification des produits biologiques et le commerce équitable ou les normes sociales

Certains organismes de certification biologique ont mis au point des normes sociales ou des normes de commerce équitable, voire les deux, lesquelles sont appliquées en plus des normes biologiques.

Les organismes de certification ont différentes approches :

- Naturland (Allemagne) inclut des normes sociales dans sa certification biologique.
- Soil Association (Royaume-Uni) certifie selon des normes de commerce équitable quand le client désire utiliser le label commerce équitable.

3 La production biologique et la certification

Il existe de nombreuses définitions de l'agriculture biologique et beaucoup de gens pensent qu'un produit biologique est « cultivé sans aucun produit chimique ». Cependant, de nombreuses formes d'agriculture traditionnelle n'utilisent pas de produits chimiques sans pour autant être biologiques, car elles ne suivent pas les principes de gestion écologique. De la même manière, le fait qu'un produit soit déclaré biologique ne dépend pas seulement de la certification. Dans les contextes locaux où le client connaît le producteur biologique, lui fait confiance et peut lui rendre visite sur sa ferme, il existe entre eux une entente sur ce que signifie la qualité biologique.

Sur les marchés biologiques plus éloignés, en particulier les marchés internationaux, les clients et les producteurs ne se connaissent pas et c'est là qu'a lieu la certification externe (partie tierce) garantissant au client que le produit respecte bien les normes d'agriculture biologique.

Ce chapitre 3 traite d'abord des principes de l'agriculture biologique et ensuite de la certification.

3.1 L'agriculture biologique : principes et pratiques

L'agriculture biologique est basée sur certains principes. La définition de base est que les produits agricoles sont cultivés dans des systèmes agricoles durables, sans pesticides ni engrais chimiques. Toute forme de contamination est évitée après la récolte et l'utilisation d'additifs alimentaires artificiels est évitée au cours de la transformation. La définition minimale pour les produits animaux est que les animaux sont élevés sans l'administration régulière d'antibiotiques et d'hormones de croissance et qu'ils ont accès aux pâturages. Les produits biologiques ne peuvent pas contenir d'organismes génétiquement modifiés ou en être issus.

L'agriculture biologique implique la totalité du système agricole et non pas un seul produit cultivé. Ses principes clés sont le recyclage des nutriments, la préservation de la fertilité du sol, ou humus, et la promotion de la biodiversité et de l'équilibre naturel. L'agriculture biologique exige une gestion active de l'ensemble de la ferme, où l'agriculteur ne cesse d'observer, d'apprendre et d'expérimenter.

Le recyclage des nutriments

Le recyclage des nutriments est une pratique fondamentale de l'agriculture biologique qui réduit le besoin d'intrants extérieurs. En voici des exemples :

- Les résidus de produits cultivés sont donnés en fourrage au bétail ou sont compostés.
- La bouse de vache est utilisée pour amender le sol.

> Le brûlage des résidus de cultures est interdit dans l'agriculture biologique, car il représente une perte de nutriments et de matières organiques.

Remplacement des nutriments

La récolte des produits agricoles soustrait des nutriments au système agricole. L'agriculture traditionnelle remplace ces nutriments par des engrais chimiques. L'agriculture biologique applique d'autres méthodes pour remplacer et accroître les niveaux nutritionnels (Fig. 4).

L'engrais vert – Les légumineuses absorbent l'azote de l'air et le stockent dans leurs racines (nodules). L'enfouissement lors du labourage de légumineuses encore vertes est salutaire pour le sol, car il accroît le taux d'azote et de matières organiques dans le sol. La culture de légumineuses pour la consommation (p. ex. haricots) mixée à d'autres produits agricoles, ou en rotation avec eux, n'est pas la meilleure solution, quoique cette pratique soit tout de même salutaire pour le sol. Certaines légumineuses sont cultivées spécialement en vue de l'amélioration du sol, notamment Dolychos, Mucuna et Crotalaria juncea (chanvre du Bengale).

Le phosphate de roche – Les sols tropicaux manquent très souvent de phosphate. Le phosphate de roche est un minéral naturel. L'agriculture

biologique permet l'utilisation de ce minéral pour améliorer la fertilité du sol.

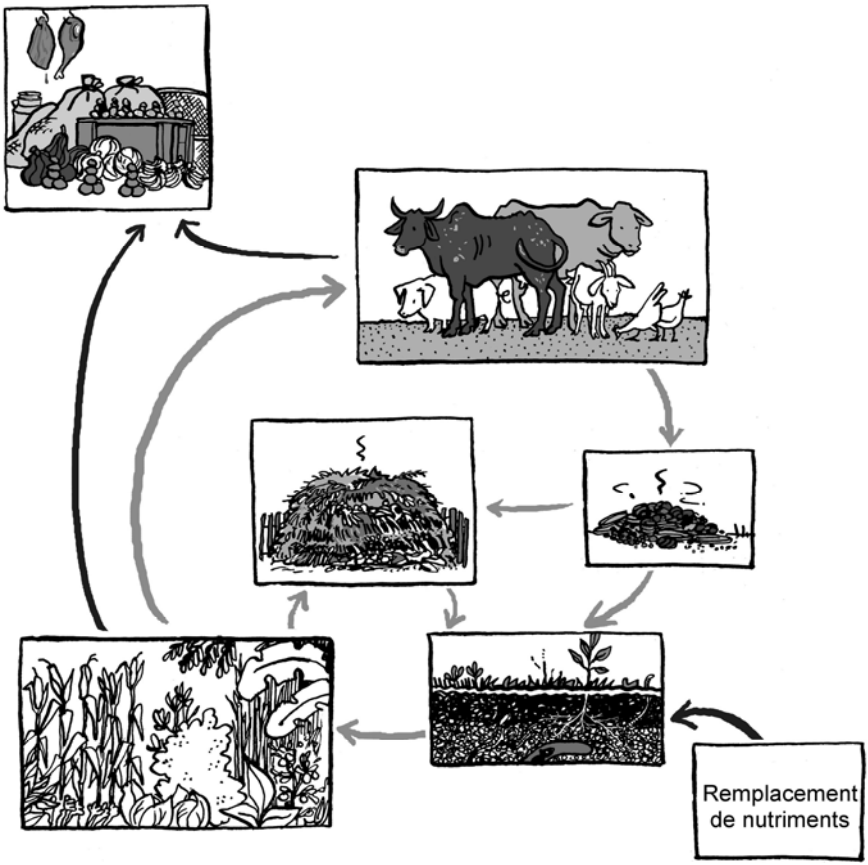


Figure 4 : Le recyclage des nutriments dans une ferme biologique

La plantation d'arbres ou agroforesterie – Les arbres fonctionnent comme des « pompes à nutriments ». Grâce à leurs racines profondes, ils puisent les nutriments profondément dans le sol, nutriments que les feuilles tombées et en décomposition rendent disponibles pour les produits. Ce cycle est à la base des systèmes d'agroforesterie. Les arbres présentent également d'autres avantages : ils aident à stabiliser le sol,

améliorent la rétention de l'eau et fournissent un habitat aux ennemis naturels des parasites.

L'engrais d'une autre ferme – Le fumier animal peut provenir d'une autre ferme. Pour ce faire, l'accord du certificateur est nécessaire et dépendra du mode d'élevage des animaux et de la sorte de nourriture qu'ils reçoivent. Certains agriculteurs biologiques invitent des pasteurs à mener paître leurs troupeaux sur leurs champs après la moisson, ce qui a un effet similaire.

Le compostage à l'aide d'intrants externes – Vous pouvez construire une unité de compostage pour des matériaux extérieurs à la ferme, comme par exemple des roseaux ou des plantes aquatiques d'un fleuve ou d'un lac, des feuilles d'arbre (haies, bois), le fumier d'un élevage de bovins ou de poulets, les résidus végétaux d'une unité de transformation alimentaire, etc. Le certificateur doit autoriser l'utilisation de ces matières premières et demandera des informations sur leur origine.

Les engrais biologiques disponibles dans le commerce – Certaines entreprises produisent et commercialisent des engrais biologiques. Le certificateur doit approuver leur utilisation.

La préservation de la fertilité du sol

La base d'une bonne ferme biologique est un sol fertile. La matière organique ou humus est une partie importante du sol. Elle retient l'eau et les nutriments, améliore la structure du sol et fournit un espace vital aux organismes qui vivent dans le sol et assurent la disponibilité des nutriments. Dans les fermes biologiques, on protège les sols et on maintient la fertilité du sol par les méthodes suivantes :

- **Le mulching** – qui protège le sol de la sécheresse, contrôle l'érosion, ajoute des matières organiques et supprime les mauvaises herbes.
- **Les méthodes de contrôle de l'érosion** – qui empêchent que le sol fertile ne soit emporté par l'eau ou le vent.
- **Les cultures de couverture, l'engrais vert** – qui permettent de contrôler l'érosion, de fertiliser le sol et de freiner la croissance des mauvaises herbes.

- **Les engrais naturels** – le fumier de bovin, les engrais liquides, les tourteaux et les enveloppes de graines améliorent la fertilité du sol.

La diversité des plantes, des arbres et des animaux

Les écosystèmes réunissent une grande diversité de plantes, d'arbres et d'animaux dans la même zone. Ensemble, ces organismes vivants font un usage optimal des ressources disponibles : l'espace, la lumière, l'eau et les nutriments. Dans les fermes biologiques, la diversité peut s'obtenir en pratiquant *la culture mixte*, *la rotation des cultures et l'agroforesterie*. Les animaux constituent une part importante du système, car ils mangent des matières organiques inconsommables par les humains, fournissent de l'engrais et sont une importante source de nourriture et de revenus pour la famille.

L'équilibre naturel

L'équilibre naturel signifie que les interactions entre les plantes, les arbres, les animaux, les insectes et les microorganismes créent un système stable. Dans un système équilibré, les parasites et les maladies risquent moins de causer de graves dégâts grâce à la présence de leurs ennemis naturels.

Un agriculteur biologique peut stimuler l'équilibre naturel en créant une diversité et un bon microclimat (p. ex. grâce à la culture mixte et à la plantation d'arbres et de cultures de couverture), ce qui accroît les interactions entre les organismes vivants.

Cependant, on n'est jamais à l'abri d'une invasion de parasites ou d'une grave épidémie. Un examen attentif des cultures permet d'identifier le risque avant qu'une telle invasion ou épidémie n'atteigne un seuil critique. Dans les pires cas, ces invasions et épidémies peuvent être maîtrisées à l'aide de pesticides naturels (à condition qu'ils soient autorisés par le certificateur). Voir Bibliographie pour des sources d'informations sur les pesticides naturels.

Production de café dans un système équilibré

Le caféier est à l'origine un arbuste forestier qui se développe le mieux dans un environnement ombragé et humide, dans un sol recouvert d'une litière forestière et d'humus. Dans un tel environnement, les plants de café sont sains, robustes et moins sensibles aux maladies et aux parasites. L'environnement ombragé et humide fournit un habitat aux ennemis naturels des insectes potentiellement dangereux. Ces ennemis naturels comprennent également les grenouilles et les lézards qui se dissimulent dans la litière, les oiseaux qui perchent dans les arbres et les araignées et insectes prédateurs qui vivent dans les buissons et les arbres. Une plantation de café avec des arbres faisant de l'ombre et un mulching reproduit ces conditions naturelles favorables. Les caféiers produiront mieux et le café récolté sera de meilleure qualité. La certification biologique spécifie que les producteurs de café doivent planter des arbres pour faire de l'ombre, et pratiquer le mulching.

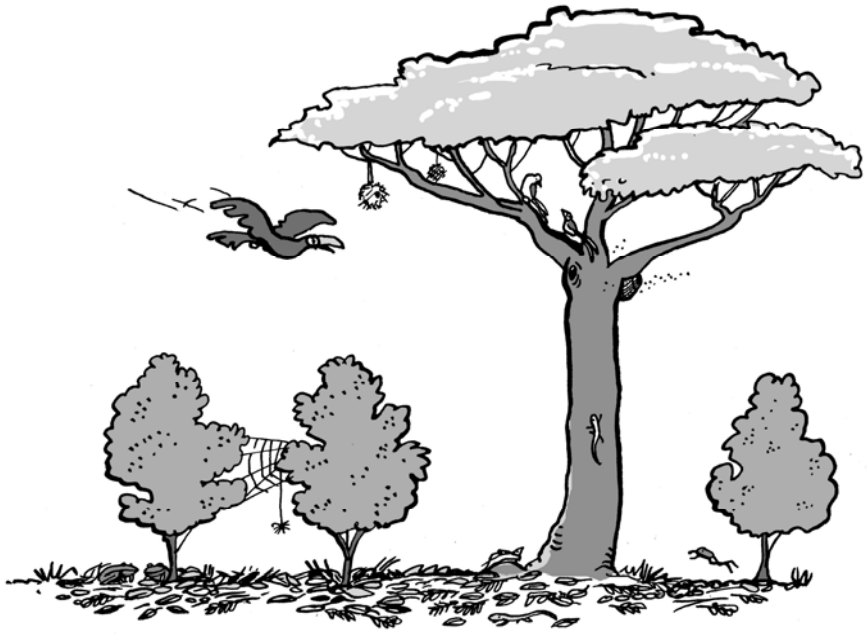


Figure 5 : Le café pousse le mieux dans un milieu ombragé et humide, dans un sol recouvert d'une litière forestière fournissant un habitat aux ennemis naturels des parasites.

Pour plus d'informations sur la production biologique, contactez votre mouvement biologique local ou la Fédération Internationale des Mouvements d'Agriculture Biologique (IFOAM - www.ifoam.org). Voir Bibliographie et Adresses utiles pour d'autres sources d'informations.

3.2 La certification biologique

La certification biologique (certification externe) est nécessaire pour accéder aux marchés biologiques internationaux. Elle est réalisée sur la base de normes biologiques. Sur la plupart des marchés biologiques extérieurs de l'UE, des Etats-Unis et du Japon, la certification biologique est réglementée juridiquement, c'est-à-dire que le certificateur, le processus de certification et les produits doivent respecter des normes légales minimales.

Dans les pays de l'UE, la norme légale est fixée par l'UE, et l'inspection et la certification sont effectuées par des organismes de certification privés. De nombreux pays européens ont un ou plusieurs organismes de certification privés ayant leur propre ensemble de normes (plus spécifiques ou plus détaillées). Ces normes sont basées sur la norme légale minimale de l'UE, mais peuvent inclure des conditions supplémentaires.

Aux Etats-Unis, le NOP (National Organic Program) développe, met en œuvre et administre la production nationale, la manutention et les normes d'étiquetage des produits agricoles biologiques. Le NOP nomme aussi des agents de certification (étrangers et nationaux) qui inspectent la production biologique et les opérations de manutention afin de certifier qu'elles répondent bien aux normes USDA (United States Department of Agriculture).

Se convertir à la production biologique

Pour obtenir la certification biologique, les agriculteurs désireux de se lancer dans l'exportation de produits biologiques doivent passer par une période de conversion. Lorsque la production est déjà « biologique par défaut » (c'est-à-dire qu'elle n'a utilisé aucun produit agro-

chimique au cours des trois dernières années), la conversion peut généralement s'obtenir au bout d'un an seulement (pour l'exportation vers l'UE). L'organisme de certification suit de près la situation au cours de la première année, alors que les produits ne sont pas encore certifiés biologiques et ne bénéficient pas encore de la prime biologique.

En général, la période de conversion commence à la date à laquelle les agriculteurs se font inscrire et signent un accord les engageant à suivre les règlementations de l'agriculture biologique. Etant donné que les conditions précises peuvent varier d'un organisme de certification à l'autre, il est conseillé de prendre contact avec votre organisme.

Pour les fermes qui ont utilisé ou utilise encore des produits agrochimiques, ou qui observent des pratiques non autorisées par l'agriculture biologique, la période de conversion est de trois ans. Pour chaque ferme, l'organisme de certification établit un plan de conversion à suivre. Il est important que vous entriez rapidement en contact avec votre organisme de certification pour connaître l'approche en cours en matière de conversion et ses conditions spécifiques.

Figure 6 : L'inspection d'une ferme

3.3 La certification de groupe – le Système de Contrôle Interne

Pour les organisations regroupant un grand nombre de petits agriculteurs, l'obtention de la certification est un processus complexe, car il implique l'inspection de nombreuses fermes. Dans ce cas, la certification peut s'obtenir par le biais de la **certification de groupe**. La certification de groupe est une forme spéciale de certification qui permet de limiter les coûts d'inspection pour les organisations de producteurs ou les grands groupes de petits agriculteurs contractés par un exportateur. Un Système de Contrôle Interne (SCI) est appliqué afin de garantir le même niveau de contrôle que la certification individuelle. Cela implique que le groupe d'agriculteurs prend lui-même la responsabilité de garantir l'intégrité biologique des produits et du processus de production par le biais d'un suivi interne. L'organisme de certification externe contrôlera le Système de Contrôle Interne et inspectera un échantillon des fermes concernées avant de délivrer un certificat.

Le Système de Contrôle Interne

Le Système de Contrôle Interne (SCI) permet à un groupe de producteurs de garantir que tous ses membres respectent bien les normes de l'agriculture biologique. Il permet d'éviter l'inspection individuelle de chaque petit producteur par l'organisme de certification externe, ce qui serait très inefficace et très coûteux. Un SCI comprend l'énoncé de procédures clairement définies (mentionnées dans le manuel SCI), ainsi que l'enregistrement et le classement des informations pertinentes. Ce système documenté est évalué chaque année par l'organisme de certification externe qui évalue surtout dans quelle mesure le SCI fonctionne de manière correcte et efficace. En tant qu'élément du processus, un échantillon d'agriculteurs fera l'objet d'une inspection externe.

Le SCI se charge de l'inscription et de l'inspection interne annuelle de toutes les fermes, fournit une liste de tous les agriculteurs du groupe et gère un système d'achat. Il offre un protocole pour résoudre les problèmes et veille à la formation du personnel et des agriculteurs. Voir l'Annexe 1 pour un aperçu détaillé des conditions nécessaires à la

création et à la gestion d'un SCI. Chaque groupe de producteurs doit adapter ces conditions générales pour faire face à sa situation particulière.

Le Système de Contrôle Interne (SCI) peut être géré (ou exploité) soit par l'organisation de producteurs, soit par l'exportateur. L'exploitant du système est le détenteur du certificat. Il doit recourir à des inspecteurs internes et disposer d'un bureau SCI où tous les documents nécessaires sont gardés à la disposition des inspecteurs.

En principe, seuls les petits agriculteurs peuvent être membres du groupe couvert par un SCI de groupe. Les grandes fermes peuvent aussi faire partie du groupe, mais elles doivent être inspectées chaque année par l'organisme d'inspection externe. L'organisme de certification décidera lui-même s'il s'agit bien d'une grande ferme. Les transformateurs et les exportateurs peuvent faire partie de la structure du groupe, mais doivent être inspectés chaque année par l'organisme d'inspection externe.

La certification externe

La certification externe d'un SCI nécessite l'inspection du fonctionnement du système et l'obtention d'informations détaillées sur les processus commerciaux pertinents. Cela implique la fourniture d'informations détaillées aux inspecteurs et exige souvent des activités complémentaires spécifiques en fonction des recommandations de l'organisme de certification. Le certificat biologique est délivré pour une année seulement et l'organisation d'agriculteurs est contrôlée chaque année pour voir si les conditions sont toujours respectées. En cas de problèmes ou de soupçons, des inspections supplémentaires peuvent avoir lieu en cours d'année. Tout cela signifie donc que le processus doit être transparent.

La certification biologique est un processus qui prend du temps. La gestion de votre relation avec l'organisme de certification biologique est similaire la gestion des relations avec les clients. Cela signifie qu'il faut impliquer au maximum l'organisme de certification biologique

dans votre projet, car il faut du temps pour établir la relation et mettre en œuvre les conditions et les recommandations de l'organisme de certification. L'instauration de la confiance et la création de bonnes relations de travail avec l'organisme certificateur facilite le processus d'inspection.

Le choix d'un organisme de certification biologique

Le choix d'un organisme de certification biologique dépend des marchés, des filières et des clients que vous avez l'intention de cibler.

- L'importateur veut souvent travailler avec un organisme de certification spécifique.
- Un organisme de certification peut déjà être actif dans votre pays ou votre région. Vous pouvez réduire les coûts en collaborant avec un organisme de certification qui inspecte déjà d'autres producteurs biologiques locaux ou régionaux (par exemple en partageant les frais de voyage).
- Il peut exister un organisme de certification local ayant déjà des relations avec des organismes de certification étrangers.
- Certains organismes de certification ne sont pas accrédités (« acceptés par les autorités compétentes ») pour certifier les normes dans certains pays.
- Sur certains marchés, il est conseillé d'utiliser aussi un logo de certification spécifique (bien que cela exige parfois le paiement d'une redevance).
- Si vous avez l'intention d'accéder à plusieurs marchés, vous aurez besoin d'un organisme de certification accepté par les diverses autorités et les divers importateurs impliqués.

Outre la question cruciale de savoir si tel ou tel organisme de certification sera accepté sur vos marchés cibles, le choix d'un organisme de certification comprend d'autres aspects importants, à savoir :

- la transparence, l'efficacité et la crédibilité du processus de certification ;
- l'attitude envers la clientèle et les types de services offerts ;
- les coûts totaux impliqués dans l'obtention de la certification (ils seront plus élevés que le coût d'une visite d'inspection).

Figure 7 : Quelques exemples de labels biologiques

Voir Adresses utiles pour une liste des organismes de certification actifs dans les pays ACP.

4 Faisabilité et fonds de roulement

Figure 8 : Il est conseillé de faire une étude de faisabilité et une analyse des risques

Avant de vous lancer dans une entreprise commerciale, il est conseillé de faire une étude de faisabilité et une analyse des risques afin de déterminer si votre entreprise aura des chances d'être rentable. Ces deux analyses sont les aspects essentiels du développement d'un plan d'entreprise. Vous devez aussi évaluer le capital dont vous aurez besoin pour couvrir les investissements nécessaires et certains risques. Si vous déposez une demande de subvention ou de prêt auprès d'un donateur ou d'une source de financement privé, ceux-ci voudront que vous leur présentiez ces calculs. C'est également une étape préparatoire importante pour votre entreprise, car cela vous oblige à examiner en détail toutes les questions qui peuvent se poser dans la gestion de votre entreprise. Vos calculs de faisabilité doivent porter sur les trois à cinq premières années. Il est très courant qu'une entreprise ne fasse pas de profit la première année et même qu'elle fasse des pertes. Elle

peut rentrer dans ses fonds la deuxième année et commencer à être rentable la troisième année.

Dans les pays en développement, l'environnement commercial est souvent très imprévisible, en raison de la précarité des ravitaillements en intrants ou d'instabilités au niveau des réglementations gouvernementales, des taxes, du change ou des taux d'intérêt. Ces facteurs peuvent influencer votre entreprise et doivent être inclus dans l'étude de faisabilité. Utilisez votre étude comme un guide de démarrage, mais mettez-la régulièrement à jour afin de pouvoir vous adapter aux changements (y compris dans les prix).

Expertise
Pour préparer votre étude de faisabilité, nous vous conseillons de demander l'aide de quelqu'un qui s'y connaît en la matière.

Outil commercial
Un tableur (spread sheet) bien conçu permet d'utiliser les calculs comme un outil commercial pour identifier les risques et les possibilités. Par exemple, vous pouvez vous demander :

- Que se passera-t-il si le produit collecté n'atteint que 70 % de l'estimation ?
- Que se passera-t-il si vous engagez du personnel supplémentaire et augmentez les coûts salariaux ?
- Comment ferez-vous le maximum de profit supplémentaire : en augmentant la quantité ou en améliorant la qualité (prix plus élevés) ?

4.1 Faisabilité

Ce paragraphe donne un aperçu du type de coûts auxquels vous pouvez vous attendre dans le commerce des produits biologiques. Certains de ces coûts sont spécifiques au commerce biologique (p. ex. la manutention séparée des produits) et d'autres sont communs à toutes les entreprises d'exportation. L'aperçu des coûts ci-dessous est provisoire et donné seulement à titre indicatif. Les coûts exacts dépendent en grande mesure du type de produit, de l'organisation de l'entreprise, etc. Examinez votre entreprise point par point pour analyser tous les coûts.

1. Quelle est la demande sur le marché ?

Commencez par faire une estimation réaliste de la quantité de produit (en tonnes) pouvant être absorbée par le marché biologique. Nous vous conseillons de vous adresser à un expert externe pour estimer la quantité demandée sur le marché. Si vous êtes déjà en bonne relation avec un importateur, demandez-lui ce qu'il envisage d'acheter.

2. Quelle quantité pouvez-vous fournir ?

Quelle est la quantité que vos agriculteurs produisent ou pourraient produire ? Sachez que s'il y a de grandes disponibilités (ou un grand nombre d'agriculteurs), vous devrez évaluer la quantité de produit que votre organisation pourra traiter, en particulier au début. Il est très facile et très tentant de surestimer cette quantité ! Il est plus sage de commencer par une petite quantité, d'accumuler de l'expérience et de limiter vos risques au cours des premières années. Basez vos calculs de faisabilité sur une quantité d'environ 60 % de la quantité attendue, cela afin de tenir compte d'éventuelles surestimations de capacité et de pertes ou problèmes imprévus.

Basez vos calculs de faisabilité sur la plus faible des estimations ci-dessus (c'est-à-dire soit sur la demande, soit sur les disponibilités). Quand la demande est supérieure à la production, il est tentant de promettre la quantité qui satisfera cette demande et de présumer que les agriculteurs accroîtront leur production. Ceci est très risqué. Les agriculteurs peuvent attendre de voir la preuve de l'existence du marché promis et ne pas suivre vos recommandations pour accroître la production. Deuxièmement, si vous faites à un importateur une promesse que vous ne pouvez pas tenir, cela donnera un mauvais départ à votre relation commerciale. Mieux vaut offrir moins que demandé et tenir sa promesse.

3. Quel est le prix du produit sur le marché biologique ?

Il peut être difficile de trouver une indication des prix digne de confiance. Les importateurs craignent souvent de mentionner les prix, car ceux-ci peuvent différer en fonction de la qualité du produit, de la saison et des disponibilités et tendances mondiales. D'autres exporta-

teurs sont peu enclins à indiquer les prix qu'ils obtiennent, car ils craignent de vendre moins cher que leurs concurrents. Pour vous faire une idée des prix, vous pouvez engager un expert externe qui effectuera une étude de marché, fera des recherches sur Internet, parlera à plusieurs importateurs ou visitera des foires commerciales.

4. Quels sont les coûts d'une organisation sur le terrain ?

La gestion d'un système de contrôle interne coûte de l'argent. Les coûts devant entrer en ligne de compte sont les suivants :

- le paiement du personnel de terrain et de ses équipements (transport, téléphone, etc.) ;
- le salaire d'un gestionnaire SCI (ou une partie de salaire si cette personne travaille déjà dans l'organisation et si la gestion SCI fait partie de ses responsabilités) ;
- le bureau extérieur, son mobilier et équipement. Coûts d'établissement, de location et d'entretien ;
- papeterie et photocopies pour documenter les activités ;
- coûts de formation du personnel et des agriculteurs.

5. Quels sont les coûts d'achat et de manutention ?

Si vous devez gérer votre entreprise biologique parallèlement à une entreprise traditionnelle, vous aurez des dépenses supplémentaires, car le produit biologique doit être manutentionné séparément.

L'organisme de certification posera certaines conditions en fonction du produit. Les coûts d'achat et de manutention comprennent :

- la prime biologique ;
- des entrepôts supplémentaires (séparés) pour le produit biologique et le nettoyage de ces entrepôts ;
- un transport séparé et le nettoyage des camions avant le chargement du produit biologique ;
- des sacs de ramassage propres pour les agriculteurs ; le produit ne peut pas être collecté dans de vieux sacs ayant contenu des produits traditionnels ;
- des sacs ou des cartons propres pour contenir un produit calibré et trié ;

- plus de temps (paiement) pour les acheteurs, car les heures d'ouverture du poste d'achat sont différentes de celles pour les produits traditionnels.

6. Quels sont les coûts de transformation ?

Si un produit biologique est transformé à un endroit où le produit traditionnel est également transformé, les installations d'entreposage doivent être séparées et les machines doivent être nettoyées avant de commencer la transformation du produit biologique. Les matériaux d'emballage (pour l'exportation) doivent être neufs et propres. Ces coûts s'ajouteront aux coûts de transformation normaux.

7. Quels sont les coûts de certification ?

La certification est un coût. Les organismes de certification facturent généralement un montant forfaitaire pour la certification effective, en évaluant le nombre de jours nécessaires aux inspecteurs pour faire l'inspection. En tant qu'organisation hôte, vous serez responsable des frais de transport, d'hébergement et de nourriture de l'inspecteur. En préparant le projet, vous pouvez demander à votre organisme de certification de vous faire une estimation des coûts.

8. Quels sont les coûts d'exportation ?

Les coûts d'exportation comprennent :

- les coûts de transport jusqu'au port. Les produits biologiques doivent être transportés séparément des produits non biologiques ;
- la manutention. Si le produit est entreposé dans le port, il lui faut un entrepôt séparé ;
- les taxes d'exportation et autres charges probables pour les agents.

9. Combien recevrez-vous et quel sera votre revenu ?

Vous devez trouver une indication réaliste du prix auquel vous pouvez vous attendre à vendre votre produit (voir aussi paragraphe 6.2). Ensuite, vous pouvez calculer votre revenu potentiel. Connaissant les coûts que vous avez calculés en vous aidant des paragraphes précédents et tenant compte d'autres coûts (p. ex. coûts fixes et dépréciation des éléments d'actif), vous pouvez calculer le profit estimé. Comme

on l'a vu plus haut, il est très courant qu'une entreprise débutante ne soit pas rentable la première année, ni même la deuxième année.

Remarque : Les importateurs paient soit un prix FOB, soit un prix CIF. FOB et CIF sont des indications de la part des coûts de transport payée par chaque partie. (Voir Glossaire)

Tableau 1 : Quelques bénéfices et coûts supplémentaires couramment associés à une entreprise d'exportation de produits biologiques

Domaine	**Bénéfices**	**Coûts**
Marketing	Prix de vente plus élevés (prime biologique)	Coûts de marketing supplémentaires dus à des volumes limités, à des conditions différentes et à des filières séparées
	Prix de vente plus élevés dus à une qualité supérieure (différentiel de qualité)	
	Augmentation du volume des ventes due à un marché supplémentaire	Différentiel de qualité plus faible si la qualité du produit spécifique n'est pas rentable dans la filière biologique (problème qui se pose aux producteurs ayant une très bonne ou très mauvaise qualité)
	Pour les exportateurs débutants : accès plus facile au marché	
Suivi interne et inspection externe	Économies possibles dues à un suivi accru	Coûts de l'inspection externe et de la certification
Exigences technologiques		Coût du système de contrôle interne (SCI)
		Coût de la transformation séparée et des contraintes techniques
Création d'une filière d'approvisionnement stable avec les petits producteurs	Economies possibles dues à un contrôle accru et à l'absence d'intermédiaires	Coût accru des matières premières brutes dû à la prime aux agriculteurs et aux demandes de haute qualité
		Impossible d'acheter à d'autres agriculteurs si les propres agriculteurs ne sont pas en mesure de fournir.

4.2 Capital d'investissement et financement commercial

Pour faire démarrer une entreprise, vous aurez besoin d'un capital pour couvrir les investissements et les coûts au cours des premières années. Dans la phase de départ, il vous faudra investir, même si votre entreprise n'est pas encore rentable et génère peu ou pas du tout de revenus. Ne sous-estimez pas la quantité de capital dont vous aurez besoin.

Financement commercial

L'exportateur doit généralement préfinancer la production et les coûts d'exportation, mais il doit souvent attendre longtemps avant de recevoir son paiement pour le produit exporté. Ceci peut poser un problème, en particulier pour les entreprises débutantes et les petites entreprises d'exportation. Ce n'est qu'occasionnellement qu'un importateur aide à financer les coûts commerciaux. Les calculs de faisabilité vous permettront d'évaluer le financement dont vous aurez besoin pour faire démarrer votre entreprise.

Exemple : Préfinancement des exportations de café

Le coût du chargement d'un conteneur de café biologique à bord d'un navire est de 40 000 dollars américains. L'exportateur doit investir cette somme tout en continuant à acheter et à transformer des produits pour des exportations futures. Alors qu'il attend que l'importateur le paie, il doit continuer à payer son personnel et à couvrir ses frais d'exploitation. Les exportateurs se retrouvent souvent à court de capital et ne peuvent plus acheter de produits, car ils attendent le paiement des produits qu'ils ont déjà exportés.

Lettre de crédit

Une manière pour l'exportateur d'écourter la période d'attente pour le paiement du produit exporté consiste à demander une lettre de crédit à l'importateur. La lettre de crédit sert souvent à couvrir les risques d'exportation d'un fret de haute valeur, mais certains importateurs peuvent convenir de l'utiliser pour permettre à l'exportateur de recevoir son paiement avant l'arrivée des marchandises. La lettre de crédit est délivrée par la banque de l'importateur à la demande de

l'importateur. Elle est envoyée ensuite à la banque de l'exportateur, laquelle informe l'exportateur qu'il peut expédier les marchandises. Quand l'exportateur présente les documents pertinents à la banque, y compris le « connaissement », - un effet de commerce prouvant que le fret est assuré durant le transit -, la banque de l'importateur transfère l'argent à la banque de l'exportateur. Il faut bien comprendre que le connaissement n'est pas une garantie de paiement, à moins que l'exportateur n'ait rempli toutes les conditions couchées dans la lettre de crédit.

Crédits pour le financement commercial

Il y a plusieurs manières d'obtenir un crédit ou un fonds de roulement :

- Les banques commerciales locales peuvent fournir un financement commercial, mais leurs taux d'intérêt sont parfois très élevés.
- Certaines organisations donatrices ont des programmes fournissant un financement commercial en dessous des taux d'intérêt du marché. Elles travaillent parfois conjointement avec une banque commerciale.
- Certains instituts internationaux ont également des programmes fournissant des prêts en dessous des taux du marché.

Cependant, il n'est pas toujours facile de remplir les conditions requises pour obtenir ces prêts en dessous du taux de marché, en particulier pour les entreprises débutantes. Les conditions à remplir sont généralement très strictes. Elles peuvent inclure que vous deviez prouver que vous avez déjà géré une entreprise rentable pendant plusieurs années, ce qui est évidemment impossible pour une entreprise débutante.

L'Annexe 3 donne le nom de plusieurs instituts ayant des programmes de prêt d'argent.

4.3 Analyse des risques et gestion des risques

En tant qu'élément du processus de planification d'entreprise, il est important d'effectuer une analyse des risques. Cette technique permet

d'identifier et d'évaluer les facteurs risquant de compromettre la réussite de votre projet ou la réalisation du but que vous vous êtes fixé (créer une entreprise d'exportation de produits biologiques). Vous devez identifier les facteurs qui constituent un risque pour votre entreprise, la probabilité que vous y soyez confrontés un jour et les coûts ou complications que cela peut d'entraîner. Dans le domaine des exportations alimentaires, de nombreux facteurs constituent des risques, notamment :

- des matières premières brutes insuffisants (en raison de produits endommagés ou perdus, ou de la vente à d'autres acheteurs) ;
- des réseaux et des moyens de transport insuffisants ;
- un produit endommagé ou contaminé durant le transport, l'entreposage ou la transformation ;
- le manque d'intrants indispensables, conformes aux normes biologiques (p. ex. matériaux d'emballage) ;
- le manque de main d'œuvre qualifiée (p. ex. inspecteurs internes ou manager SCI) ;
- les hausses d'impôts ;
- la clôture de marchés, le manque d'acheteurs ;
- la faillite ou une fraude de l'acheteur ; pas de paiement.

La gestion des risques

Gérer les risques signifie chercher ce qu'on peut faire pour éviter ou réduire la probabilité de l'occurrence d'un risque et examiner les contre-mesures à prendre pour résoudre les problèmes que chaque risque peut entraîner. Finalement, vous devez être sûr de disposer des réserves financières nécessaires pour subsister en cas de petits risques (p.ex. un produit ayant pris l'humidité durant le transport perd de sa qualité ou nécessite des coûts supplémentaires pour le séchage) ou d'avoir un plan pour résoudre les gros problèmes, tels qu'une importante perte de récolte, voire les deux.

Un risque se définit par la probabilité de l'occurrence du facteur de risque en relation avec la contrainte qu'il entraînera. Un facteur récurrent mais qui cause peu de dommages (p.ex. la vente parallèle par les agriculteurs) peut être résolu au niveau de la gestion journalière. Les

risques rarissimes mais qui ont d'un effet dévastateur (p. ex. un tremblement de terre dans une zone non sismique) ne doivent pas être une grande priorité, car la probabilité de leur occurrence est faible et votre capacité de les planifier sera limitée.
Il est important de se préparer à affronter les risques qui apparaissent « parfois » (et souvent de manière imprévisible) et qui créent de graves problèmes, tels qu'une perte de récolte totale due à la sécheresse. Cela implique qu'il faut avoir conscience du dommage (coût) que cela causera à votre entreprise et planifier comment faire face à ce dommage (coût).

Tableau 2 : Exemple simple d'une analyse des risques

Quel est le risque ?	**Combien de fois apparaîtra-t-il ? (estimation)**	**Que faire pour éviter ou réduire son occurrence ?**	**Que faire pour le contrôler ?**	**Contre-mesure**
Le produit biologique est contaminé durant le transport, car les camions sont utilisés également pour transporter des produits non biologiques	A chaque saison de récolte.	Convient avec les chauffeurs qu'ils nettoient soigneusement le camion avant de transporter le produit biologique.	Des agents d'achat vérifient la propreté du camion.	L'agent d'achat interdira à un camion sale de transporter le produit biologique.

Difficultés logistiques rencontrées par les exportateurs africains

Les exportateurs africains sont confrontés à de grands défis au niveau du transport intérieur entre le champ et le port. L'état de l'infrastructure et la qualité des services sont généralement médiocres. Cela rend les services d'exportation moins fiables et se traduit par plus de temps entre l'achat et la vente des marchandises (et donc par l'exposition à un risque lié aux prix et à des coûts d'immobilisation) et par la nécessité de consacrer plus de temps à la gestion des problèmes logistiques.

5 Développer la filière

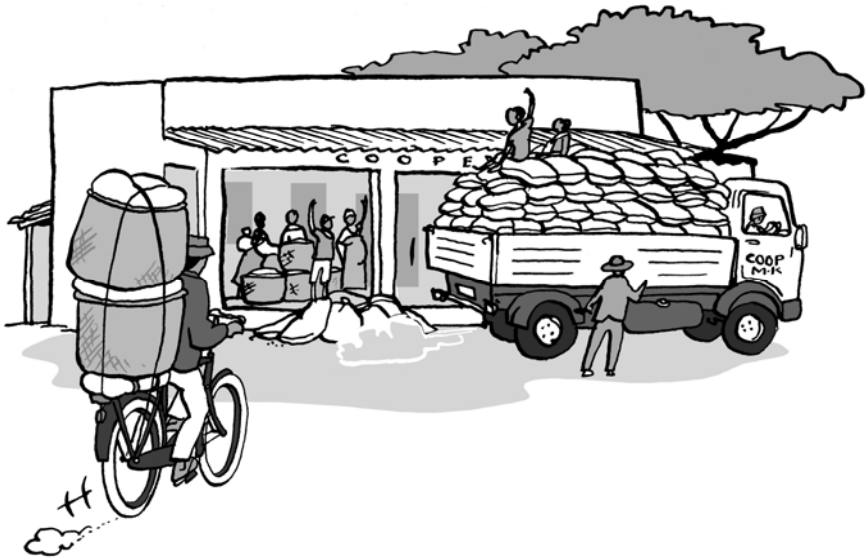


Figure 9 : La livraison de produits biologiques

Pour accéder au marché biologique, vous devez développer une filière ou chaîne de valeur. Il faut identifier les acteurs (jusqu'à l'importateur) avant que l'entreprise ne démarre. Tous les acteurs assument des rôles et des responsabilités spécifiques. Ils peuvent être soutenus par des organisations intermédiaires telles que des ONG, des services de vulgarisation ou des fournisseurs de services pour le développement de l'entreprise. Ce chapitre examine le rôle et les responsabilités des agriculteurs et des organisations d'agriculteurs (responsables de l'exportation).

Les filières de produits biologiques obligent les acteurs à collaborer et à reconnaître l'importance d'établir une relation à long terme. Les acteurs dépendent les uns des autres en fournissant et transmettant les informations nécessaires à la certification. Ceux qui travaillent dans les filière ne cherchent pas à maximaliser le profit à court terme (sou-

vent en exploitant d'autres gens), mais à générer des profits à long terme.

Différentes manières de faire du commerce

Faire du commerce est souvent entendu comme étant similaire à ce qui se passe dans les salles des ventes ou les bourses de commerce : l'achat et la vente de marchandises. Cependant, l'achat et la vente ne représentent qu'une seule facette du commerce. Ce n'est sûrement pas ce que font la plupart des exportateurs de produits biologiques. Ces exportateurs tentent de créer une filière stable sur le long terme en investissant dans leurs relations avec les fournisseurs et en intégrant des mécanismes pour garantir la qualité, la quantité, le respect des délais et le prix. Le mot clé est *investissement* : investissement en temps, en argent et dans votre réputation. C'est pourquoi le commerce des produits biologiques implique un engagement à long terme. La plupart des importateurs et des industriels agissent de la même manière en visant à établir des relations à long terme avec des fournisseurs fiables.

Les acteurs de la filière et leurs responsabilités

Les acteurs impliqués dans la filière avant l'exportation sont (1) les agriculteurs qui produisent, (2) l'organisation d'agriculteurs ou l'entreprise d'exportation qui achète, collecte et calibre le produit et (3) l'exportateur qui trouve un débouché et exporte le produit. Une fois l'exportation terminée, l'importateur prend en charge les marchandises et les distribue généralement à d'autres commerçants, tels que les transformateurs industriels, ou à des détaillants qui les vendent aux consommateurs.

5.1 Les agriculteurs, leurs rôles et leurs responsabilités

Les agriculteurs sont responsables de la production et de la livraison à l'acheteur d'une quantité convenue d'un produit d'une qualité convenue (ces conditions seront couchées dans un contrat).

- L'expérience enseigne que les agriculteurs vendent parfois à un autre acheteur qui lui offre un prix plus élevé, plutôt qu'à l'acheteur contracté, en particulier quand les prix sont fluctuants. Les agriculteurs ont souvent besoin de temps pour **faire confiance à**

l'acheteur avec lequel ils ont passé un contrat et se montrer loyaux envers lui.

- Les agriculteurs sont responsables de **la conformité aux normes biologiques** pour que le produit puisse être certifié biologique. Ceci implique une période de conversion (voir paragraphe 3.2) au cours de laquelle les agriculteurs doivent se conformer aux normes biologiques, même s'ils ne peuvent pas encore vendre leur produit comme étant certifié biologique. Cette période intermédiaire peut empêcher les agriculteurs de se convertir aux méthodes biologiques. Il peut être utile que l'acheteur porte une part du fardeau au cours de la première année.
- Les agriculteurs doivent en général faire **partie d'un groupe d'agriculteurs** participant conjointement à un système de certification de groupe (voir paragraphe 3.3), administré soit par l'organisation d'agriculteurs, soit par l'entreprise d'exportation. Ce système exige que les fermes soient inspectées régulièrement et que les agriculteurs reçoivent une formation afin de développer et d'améliorer leurs techniques agricoles (biologiques). Les agriculteurs doivent accepter de recevoir sur leur ferme le personnel de terrain ou les inspecteurs, voire les deux, de participer à des sessions de formation et de suivre les conseils du personnel SCI.
- Au début d'une nouvelle entreprise, certains agriculteurs seront sans doute désireux de devenir membres, alors que d'autres seront lents à s'affilier. Il est important **d'attirer des agriculteurs novateurs**, motivés pour adopter de nouvelles pratiques et respecter les normes biologiques.
- **La proximité géographique** peut aussi être un avantage, car les agriculteurs peuvent alors s'encourager mutuellement. La proximité facilite également les visites et les inspections des agriculteurs dans le cadre du SCI. Dans les zones où le niveau d'utilisation des produits agrochimiques est élevé, ces inspections réduisent aussi le risque de contamination provenant des fermes non biologiques avoisinantes. Quand la zone de production biologique est exposée à ce type de risques, l'inspection pour la certification sera plus intensive et donc plus coûteuse.

- En général, les agriculteurs qui ne se sont pas affiliés la première année peuvent se laisser tenter par le fait que les autres agriculteurs reçoivent une formation et une prime pour leur produit. Cela peut créer des niveaux de recrutement plus élevés pour le projet, mais entraîner aussi **un risque d'infiltration** (les agriculteurs non biologiques essayant de vendre leur produit comme étant biologique). Les responsables des organisations de producteurs doivent être vigilants pour éviter ce risque et gérer les tensions entre les membres biologiques et non biologiques d'une organisation préexistante.

Les agriculteurs vendent directement à l'exportateur ou à une organisation d'agriculteurs

Dans une filière biologique, les agriculteurs peuvent vendre leur produit de deux manières, à savoir soit directement à un exportateur, soit à leur organisation de producteurs. La vente à des intermédiaires n'est pas autorisée, car toute filière biologique doit être transparente et fondée sur des contrats et des investissements à long terme. Les intermédiaires ne peuvent fournir ni l'un ni l'autre.

Les agriculteurs sous contrat (out-growers)

Les agriculteurs peuvent vendre directement à une entreprise d'exportation en tant qu'agriculteur individuel sous contrat. Dans ce cas, l'entreprise d'exportation est le détenteur du certificat (c'est-à-dire que le certificat biologique est au nom de l'exportateur) et l'entreprise assume la responsabilité du fonctionnement du système de contrôle interne. Les contrats couvrent des questions telles que les services, les accords de livraison et les responsabilités.

Cette méthode d'agriculture contractuelle est utile lorsqu'il n'y a pas d'organisation d'agriculteurs ou lorsque l'expérience et les compétences nécessaires manquent pour gérer son propre SCI. Elle peut être un modèle initial qui évoluera plus tard en une filière dans laquelle les agriculteurs exerceront davantage de contrôle (comme décrit plus loin).

Les agriculteurs vendent à leur propre organisation ou par son intermédiaire

Quand les agriculteurs sont associés dans leur propre organisation, ils fournissent à leur organisation, laquelle se charge du ramassage, du groupage, du calibrage, du tri et du contrôle de qualité du produit. L'organisation vend ensuite à une entreprise d'exportation ou exporte elle-même. Dans ces cas-là, l'organisation est généralement détentrice du certificat, responsable du fonctionnement du SCI et dispense des formations aux agriculteurs.

Les agriculteurs ont plusieurs avantages à vendre leur produit par l'intermédiaire d'une organisation de producteurs :

- ils sont en meilleure position dans les négociations avec l'exportateur ;
- ils peuvent atteindre un meilleur prix si l'organisation ajoute de la valeur au produit en effectuant le groupage, le tri et le calibrage.

Dans ce cas, les agriculteurs individuels doivent passer un contrat avec leur organisation et s'engager à en respecter les clauses (voir les remarques sur les contrats au paragraphe ci-dessus).

En général, les agriculteurs engagés dans un tel contrat sont censés faire preuve de plus de loyauté et vendre uniquement à leur organisation, laquelle est alors le seul acheteur. Ces contrats exigent une bonne relation de confiance entre les responsables de l'organisation et les membres, et de la persévérance de la part des deux. Tous les membres doivent accepter et soutenir la stratégie de leur organisation et s'engager à remplir les conditions requises.

5.2 Les organisations d'agriculteurs, leurs rôles et leurs responsabilités

Les agriculteurs peuvent tirer un grand profit de leur organisation de producteurs, si celle-ci est démocratique, si ses structures sont transpa-

rentes et si elle pratique la reddition de comptes. Des réunions devraient se tenir régulièrement et les agriculteurs devraient être motivés pour y participer.

Si l'organisation est détentrice du certificat, elle devra avoir un statut légal.

Communication et confiance

La production biologique pour l'exportation nécessite une relation de confiance entre les responsables de l'organisation et les agriculteurs biologiques. Il y a aussi des attentes, à savoir : les agriculteurs biologiques s'attendent à recevoir un prix plus élevé quelle que soit la situation, ils s'attendent à ce que l'organisation leur achète leurs produits chaque année et l'organisation s'attend à ce que les agriculteurs lui livrent leurs produits chaque année.

Figure 10 : Des réunions doivent avoir lieu régulièrement et les agriculteurs doivent être motivés à y participer

Mais il y a aussi des risques : si un agriculteur biologique étroitement lié à un responsable viole les normes biologiques, il peut être difficile de l'exclure du groupe certifié, même s'il met tout le groupe en danger. Les agriculteurs peuvent aussi vendre à d'autres acheteurs (vente parallèle) quand on leur offre de meilleurs prix ou quand ils ont du mal à remplir les conditions de qualité supérieure. La signature d'un contrat n'évitera pas ce phénomène. Les agriculteurs peuvent pratiquer aussi la vente parallèle quand l'organisation verse un premier paiement suivi d'un second paiement à une date ultérieure, alors qu'un autre acheteur offre le prix total en une seule fois (même s'il est moins élevé que le total du premier et du second paiement). Finalement, dans une organisation dont certains membres sont des producteurs biologiques et d'autres non (c'est-à-dire une organisation préexistante), les membres non biologiques peuvent recevoir moins d'attention et moins d'aide que ses membres biologiques, ce qui crée des tensions au sein de l'organisation.

Compte tenu de ces dangers potentiels, il est clair qu'une bonne communication est nécessaire et qu'il faut consacrer suffisamment de temps à des problèmes névralgiques, tels que la fixation des prix, les exigences de qualité et autres conditions de commercialisation et de certification. Plus important encore, les acteurs doivent établir une confiance mutuelle. Les acheteurs et les producteurs font partie d'une même organisation et doivent développer une loyauté les uns envers les autres.

Fonds de roulement

Pour une organisation exportatrice, les coûts d'administration liés à l'achat auprès d'un grand nombre d'agriculteurs individuels sont très élevés. Une organisation locale d'agriculteurs de plus grande ampleur peut résoudre ce problème, à condition que les agriculteurs puissent gérer les principaux processus de ramassage, de groupage, et peut-être de calibrage, d'une manière plus efficace (à un coût plus bas) que l'organisation d'exportation.

Si l'organisation d'agriculteurs est responsable du système de contrôle interne, elle devra se procurer un fonds de roulement pour gérer le système et payer les coûts de certification et de manutention séparée (p. ex. transport et entreposage séparés, matériaux d'emballage neufs et propres). Voir aussi le chapitre 4 sur la faisabilité et le fonds de roulement.

Etude de cas : un exemple d'organisation

En Ouganda, une exportatrice de fruits frais et secs a conclu un contrat d'approvisionnement avec des groupes de 8 à 12 agriculteurs à six endroits différents, dans trois districts. Les fruits étaient collectés à jours fixes. Au début, elle envoyait juste une camionnette et un chauffeur pour collecter les fruits que les agriculteurs avaient cueillis sur leur ferme. Il y avait parfois trop de fruits, parfois trop peu. Les agriculteurs se sont alors organisés en groupes d'approvisionnement avec un point central de collecte. Les agriculteurs devaient livrer en fonction de ceux qui avaient les meilleurs fruits à ce moment-là (lié aussi à la superficie plantée). Avant le jour de la collecte, les agriculteurs recevaient la commande, décidaient qui allait fournir et comment, et apportaient la qualité de récolte convenue au point de collecte. A cet endroit, ils effectuaient le contrôle de qualité, pesaient et mettaient les fruits dans des caisses fournies par l'exportatrice. Actuellement, les groupes sont formellement organisés en associations et chaque groupe a un compte bancaire. Les membres se partagent l'argent entre eux. Les agriculteurs ont utilisé la prime Fairtrade pour construire des points de collecte couverts, devenus par la suite d'importants points de rencontre. Ces points de collecte sont utilisés également pour le groupage et la vente d'autres produits agricoles à d'autres acheteurs.

Personnel et coûts

L'engagement d'un gestionnaire SCI est une priorité pour tout projet d'exportation de produits biologiques. Ce gestionnaire SCI doit être une personne instruite et qualifiée, car il doit communiquer avec l'organisme de certification externe. Il est responsable aussi de la gestion comptable de chaque agriculteur (en général sur ordinateur). Les organismes de certification exigent une documentation très détaillée, notamment des rapports organisationnels, des relevés de la liste des producteurs, etc.

Du personnel est également nécessaire pour effectuer les inspections internes des fermes et réunir les informations requises. Ces personnes

peuvent être choisies parmi les membres, en particulier parmi ceux qui ont reçu une certaine instruction et qui sont motivés. Même si ces personnes ne perçoivent pas de salaire, leurs voyages et autres coûts doivent être payés et ils exigeront sans doute une compensation pour le temps qu'ils ont investi.

Si l'organisation de producteurs est directement impliquée dans l'exportation, elle aura besoin aussi d'un export manager et d'un personnel export. L'exportation exige des compétences spécifiques, en particulier au niveau de la communication, et une bonne connaissance du marché. L'export manager devra pouvoir rencontrer les acheteurs et visiter les foires commerciales afin de bien comprendre le marché et d'établir des relations avec des acheteurs.

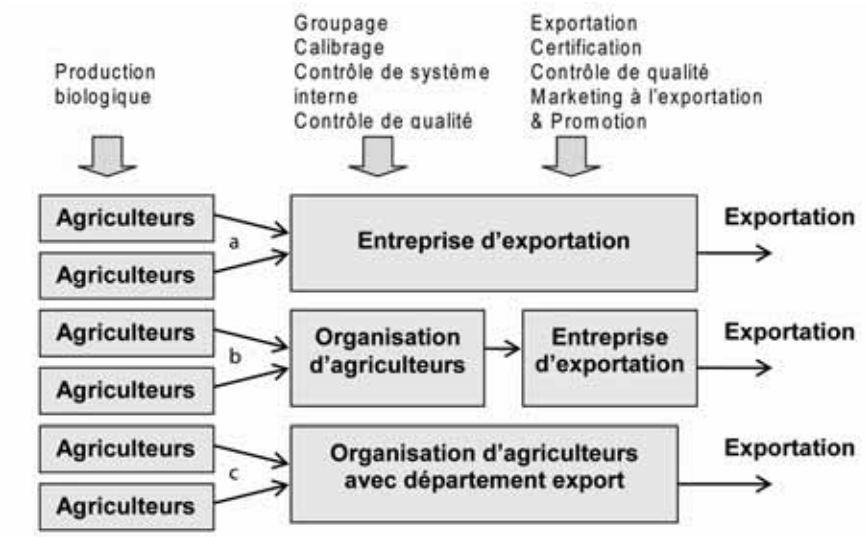


Figure 11 : Présentation schématique d'une filière biologique comprenant les activités suivantes :
a – Les agriculteurs vendent directement à un exportateur. b – Les agriculteurs vendent à leur organisation qui revend à un exportateur. c – Les agriculteurs vendent à leur organisation qui se charge de l'exportation.

Les activités de la filière : achat, groupage, calibrage, transformation, marketing et vente

L'organisation d'agriculteurs est responsable du produit depuis le moment où elle en prend livraison jusqu'à la vente. Le groupage, le nettoyage, le calibrage et l'emballage sont des processus élémentaires mais essentiels pouvant être effectués soit par l'exportateur, soit par l'organisation de producteurs. Le contrôle de qualité doit être assuré à chaque stade. Il est fortement conseillé de mettre en place un système de traçabilité. Le produit fourni doit donc être étiqueté afin de permettre un suivi rétrospectif remontant jusqu'aux agriculteurs individuels ou aux petits groupes d'agriculteurs. (Voir paragraphe 2.3).

Achat et groupage

Lorsque l'organisation est l'acheteur, elle doit créer un poste d'achat doté d'un système autorisant uniquement les agriculteurs biologiques à fournir. L'infiltration est un risque, car d'autres agriculteurs voudront sans doute bénéficier eux aussi du meilleur prix. L'organisation doit soigneusement examiner la qualité des produits fournis. Une organisation d'agriculteurs peut se sentir obligée d'acheter la totalité du produit de ses membres, mais l'achat de produits de mauvaise qualité n'est pas une bonne affaire. Si certains agriculteurs fournissent des produits bas de gamme, le groupe entier risque d'en pâtir.

Calibrage et transformation

Le calibrage et la transformation primaire sont des aspects essentiels de la gestion de la qualité dans un projet d'exportation. Une transformation simple ou plus complexe peut être nécessaire, en fonction du produit.

> La vanille Bourbon exige un processus de séchage de six mois, à forte intensité de main-d'œuvre. La plupart des entreprises d'importation et des manufactures préfèrent recevoir un produit prêt à subir une transformation plus poussée plutôt qu'un produit nécessitant un nettoyage et un groupage supplémentaires.

Les conditions minimales posées par l'acheteur doivent toujours être remplies. Tous les secteurs d'exportation nécessitent des équipements

de nettoyage, de calibrage et d'emballage. Au delà de ces conditions élémentaires, l'application de mesures supplémentaires (p. ex. pour assurer la sécurité alimentaire) permet d'ajouter de la valeur à votre entreprise et de renforcer votre position en tant que fournisseur de produits de qualité. Dans la transformation des produits biologiques, des ingrédients biologiques naturels doivent être utilisés et tous les additifs et ingrédients doivent être conformes aux normes biologiques.

Emballage et préparation pour l'exportation

Les acheteurs ont souvent de nettes préférences quant à la méthode d'emballage des produits, à la fois pour garder le produit en bon état et augmenter l'efficacité de la manutention.

Pour soulever et porter les produits, les entreprises occidentales préfèrent utiliser des machines plutôt que de la main-d'œuvre. Dans les cas où elles utilisent de la main-d'œuvre, le poids que les travailleurs peuvent porter est soumis à des limitations légales. Aux Pays-Bas par exemple, le poids maximum est de 25 kilos. La plupart des importateurs ne veulent pas remballer les produits, mais pouvoir les déplacer sans les ouvrir. C'est pourquoi ils préfèrent que vous fournissiez l'emballage adéquat, non seulement pour eux-mêmes, mais aussi pour leurs clients. Cela a des conséquences au niveau des étiquettes collées sur les emballages. Être en mesure de fournir vos produits dans l'emballage adéquat est un élément important de votre stratégie marketing.

Outre pour l'emballage, d'autres réglementations doivent être respectées, telles que le niveau de propreté, les tests de dépistage de l'aflatoxine (pour les cacahuètes et autres noix), le taux d'humidité du produit, etc.

Le manuel de la FAO et du CTA « **Règlementations, normes et certification pour l'exportation de produits agricoles** (2006) » fournit une liste de sites Internet donnant les réglementations exactes pour l'importation.

Marketing et exportation

L'organisation de producteurs assume la responsabilité de commercialiser et vendre le produit au meilleur acheteur afin que les agriculteurs fassent la meilleure affaire à long terme. Les agriculteurs doivent être sûrs que c'est le cas et par conséquent la prise de décision doit être transparente. D'autres aspects du marketing et de l'exportation sont traités au chapitre suivant.

6 Le marketing à l'exportation des produits biologiques

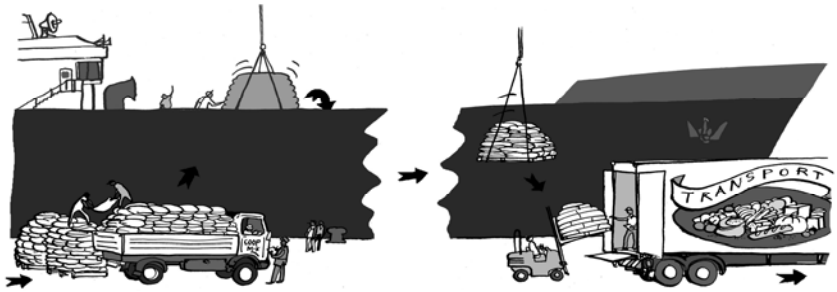


Figure 12 : Exportation et importation

Il existe de nombreux livres sur le marketing. Le but du présent chapitre n'est pas de faire un tour d'horizon complet des différents aspects du marketing, mais plutôt de décrire les activités, les choix et les stratégies de marketing à l'exportation de produits biologiques. Pour une explication des questions de marketing et la terminologie en général, voir Agrodok 26 : « **Le marketing pour les producteurs artisanaux** ».

Le marketing à l'exportation de produits biologiques ne peut être couronné de succès que grâce à un effort conjoint des agriculteurs et des exportateurs. Même quand c'est l'exportateur (ou le service exportation de l'organisation d'agriculteurs) qui prend certaines décisions, les agriculteurs doivent savoir quel genre de décisions sont prises et sur quelle base, afin de sentir qu'ils font partie de la filière et de rester fidèles à leurs engagements.

Avant de vous lancer dans l'exportation de produits biologiques, vous devez absolument définir votre stratégie, connaître votre créneau et savoir que vous parviendrez à accéder à ce créneau spécifique. Cela est traité au paragraphe 6.1 ci-dessous. Le paragraphe 6.2 donne un aperçu d'une approche de marketing centrée sur les principales ques-

tions auxquelles doit répondre votre stratégie marketing : quoi vendre, à qui, à quel prix et comment. Ces éléments sont appelés « marketing mix » ou « plan de marchéage ». Cette notion est également connue sous le nom des « 4 P » : Place, Produit, Promotion et Prix.

6.1 La stratégie marketing

La décision d'accéder aux marchés biologiques extérieurs doit correspondre à la stratégie marketing générale de votre organisation. Selon les manuels de marketing, il n'existe que trois types de stratégies viables à long terme : la différentiation, la spécialisation et le leadership des coûts. Les organisations qui ne choisissent pas une de ces stratégies risquent de s'enliser entre elles trois.

1) La **stratégie de différentiation** convient aux grandes entreprises qui produisent une série de produits, chacun ciblant un créneau spécifique. Par exemple, un constructeur de voitures fabrique plusieurs sortes de voitures, notamment une camionnette 4 x 4 pour les activités agricoles et autres, une berline familiale relativement bon marché et un spacieux break 4 x 4 doté de beaucoup de sièges pour les organisations qui voyagent sur de longues distances et sur tous les terrains.

2) La **stratégie de spécialisation** convient aux entreprises spécialisées dans un seul créneau (niche de marché) et qui produisent un seul produit (ou parfois plusieurs) pour ce créneau spécifique.

3) La **stratégie de leadership des coûts** a pour but de produire des produits bon marché pour stimuler les ventes. On accorde peu ou pas d'attention à l'innovation ou à l'amélioration du produit, uniquement à la recherche du leadership dans le domaine de la production à bas coûts. Lorsqu'une entreprise qui applique une stratégie de leadership des coûts se met à développer ses produits, elle s'oriente vers une stratégie de différentiation du marché. Le leadership des coûts fonctionne normalement pour la production de gros volumes. De nombreux producteurs chinois choisissent cette stratégie.

Les exportateurs de produits biologiques adoptent soit une stratégie de spécialisation, soit une stratégie de différentiation. La stratégie de leadership des coûts n'est pas vraiment une option, car les volumes de produits biologiques sont faibles et les coûts relativement élevés. Néanmoins, la rentabilité est un objectif important pour toutes les entreprises impliquées dans le marché des produits biologiques.

Les entreprises qui suivent la stratégie de spécialisation profitent de leur bonne connaissance de leurs produits. L'inconvénient est qu'elles dépendent davantage de ce créneau et qu'elles sont vulnérables lorsque la dynamique de marché change (par exemple, lorsque les acheteurs commencent à demander des prix plus bas). Par ailleurs, il est plus difficile de traiter les gros volumes.

La stratégie de différentiation est suivie par des exportateurs de produits de base qui diversifient leurs activités sur les marchés biologiques. Dans ce cas, la gamme de produits biologiques n'est qu'une ligne parmi les autres de leur entreprise. Bien qu'elles soient expérimentées dans leurs domaines commerciaux habituels, ces entreprises sont souvent surprises par les particularités de la filière des exportations biologiques.

Certains exportateurs combinent une stratégie de leadership des coûts pour leurs entreprises (traditionnelles) générales avec une stratégie de spécialisation sur les marchés biologiques. Cette approche peut facilement conduire à des contradictions, car les petits volumes de produits biologiques très contraignants doivent être intégrés dans un système général basé sur la quantité, le bas coût et l'effort minimum.

6.2 Les 4 P – Place, Produit, Promotion, Prix

Les 4 P signifient :

- Place – où vendre, disons plutôt « distribuer »
- Produit – quoi vendre
- Promotion – comment attirer les acheteurs et vendre
- Prix – à quel prix vendre

Les 4 P sont interdépendants : un marketing couronné de succès dépend de l'harmonie entre les 4 P.

Place

Distribution : le choix des régions et des pays

Le choix d'un marché extérieur dépend de nombreux facteurs, à savoir :

1 les liaisons de fret existantes (pour le transport des produits par mer ou par avion)
2 les liaisons de voyage existantes (pour les visites personnelles)
3 la demande du marché (volume, qualité et croissance potentielle)
4 le niveau de concurrence
5 les droits de douane et les barrières commerciales non tarifaires (y compris les contingents)
6 autres réglementations commerciales
7 les contacts commerciaux existants
8 la langue utilisée et la facilité de communication
9 la connaissance de ce marché

La plupart des exportations biologiques africaines sont dirigées vers l'Europe. Les relations de l'Afrique avec l'Europe sont généralement plus développées que celles avec les Etats-Unis ou le Japon, à la fois pour les passagers et pour le fret. Les Africains ont souvent plus de relations personnelles dans les pays européens. Par contre, les exportations biologiques originaires d'Amérique latine sont également orientées vers les Etats-Unis, l'Europe ou le Japon. L'Asie approvisionne aussi tous les marchés biologiques des pays développés.

Dans le choix d'un pays destinataire, les facteurs économiques doivent être plus décisifs que les facteurs culturels. Néanmoins, les facteurs culturels sont toujours importants. Les importations françaises proviennent toujours essentiellement des pays francophones, comme Madagascar, le Cameroun et le Sénégal. Les pays africains anglophones entretiennent souvent de bonnes relations commerciales avec le Royaume-Uni. L'Allemagne, les Pays-Bas, la France et le Royaume-Uni sont les principales destinations des importations biologiques et

desservent la plupart des autres marchés européens. La Suisse est considérée comme un pays plus difficile, car les importateurs de fret aérien appliquent des normes biologiques très strictes. L'Italie a des procédures d'importation très compliquées qui découragent les importations biologiques de pays ne faisant pas partie de l'Union européenne.

Les marchés biologiques émergents dans des pays à revenu moyen comme le Brésil, l'Egypte, le Mexique et l'Afrique du Sud offrent eux aussi des possibilités, et la concurrence y est toujours limitée. Cependant, ces pays dépendent principalement de leur propre production biologique. Les marchés à haut revenu au Moyen-Orient, comme par exemple les Emirats arabes unis, reposent fortement sur les importations et peuvent être plus prometteurs. Aucune réglementation pour le commerce des produits biologiques n'étant encore établie, les demandes de certification y sont moins strictes.

Distribution : filières, acheteurs et créneaux

Pour la plupart des matières premières biologiques, le nombre d'importateurs dans une région ou sur un continent est limité. Les importateurs fournissent généralement dans plusieurs pays et servent parfois des créneaux très différents ; leurs demandes sont donc différentes. Il est très important que l'exportateur trouve l'importateur le mieux placé et le plus motivé pour promouvoir leur type de produit et sa qualité (voir Encadré).

Une approche marketing pour choisir des filières de distribution

Une approche marketing consiste à examiner les utilisations finales de votre produit et à analyser les filières qui y conduisent. Vous pouvez ainsi choisir la filière la plus intéressante pour votre produit. Par exemple, si vous avez un petit volume de miel Gourmet, il est inutile de le vendre à un importateur dont l'entreprise mélange de gros volumes de miels de diverses origines pour en faire un petit nombre de sortes standard. De même, si vous avez des arachides Jumbo, les préférées sur le marché traditionnel des snacks, vous ne devez pas vous attendre à ce que les importateurs spécialisés dans le créneau (niche de marché) des arachides transformées (par exemple en beurre d'arachide) vous en offrent un bon prix.

Vous pouvez même remarquer, par exemple, que cette qualité spécifique n'est pas du tout recherchée sur le marché biologique ou que ce marché doit encore être développé. Un autre exemple est le beurre de karité qui a deux utilisations finales clairement distinctes, à savoir pour les cosmétiques et pour l'alimentation (comme substitut du cacao). Les filières et les exigences de qualité diffèrent pour ces deux marchés.

Produit

Le produit comprend le produit proprement dit (d'une qualité spécifique), son emballage, sa marque et tous les services accompagnant le produit. Chaque marché extérieur pose des conditions spécifiques en matière de qualité, de goût, de couleur et d'emballage. Il est important de connaître ces demandes spécifiques et d'y accorder beaucoup d'attention.

Produits en gros ou produits finis

La production de produits finis pour l'exportation est le meilleur moyen d'ajouter de la valeur au produit et peut sembler une option intéressante. Cependant, les conditions des marchés de détail et de la restauration sont totalement différentes de celles des marchés de gros et des bourses de commerce. Les marchés de détail et de la restauration demandent souvent des livraisons fréquentes de petits volumes, ce qui exige un très bon système de gestion et une très bonne logistique. **Il est fortement conseillé de commencer par exporter en gros avant de passer aux produits finis**.

Marque et label

La marque et le label sont des moyens de différencier votre produit de celui des autres. Sur les marchés de la consommation, les industriels accordent le plus d'attention à la marque. Pour les exportateurs de produits en gros, la marque grand public n'est pas nécessaire, mais il peut être utile d'envisager une marque industrielle ou label. C'est le cas en particulier si votre organisation suit une stratégie de spécialisation ou de différentiation basée sur la qualité (voir paragraphe 6.1).

Le label industriel permet de mieux différencier vos produits. Dans la pratique, le label permet de nommer et de différentier des produits

d'une certaine qualité. La coopérative costaricaine Coocafe est un exemple intéressant de label industriel dans le cadre d'une stratégie de spécialisation (voir www.coocafe.com).

Différentiation et normes de qualité

Dans le commerce des matières premières, les produits d'un fournisseur peuvent facilement être interchangés avec ceux d'autres fournisseurs. Pour faciliter cet échange, il existe des normes de qualité pour chaque matière première. Ces normes peuvent avoir été formalisées par des organisations telles que le Codex Alimentarius, des gouvernements, des organisations sectorielles, des bourses de commerce, ou par les commerçants eux-mêmes. Ainsi par exemple, si quelqu'un achète un gros volume de café d'origine guatémalienne, défini comme étant « strictement à grain dur et de préparation européenne », il sait exactement à quoi s'attendre. Cette sorte de café guatémalien se distingue des cafés guatémaliens cultivés à plus basse altitude et d'autres cafés d'origines différentes. En raison de sa meilleure qualité, cette sorte a été récompensée par une prime, appelée « différentiel de qualité », Les différentiels de qualité existent sur tous les marchés des matières premières. Dans certains cas, les producteurs sont parvenus à créer une image de marque (grand public) pour une matière première, par exemple les bananes Chiquita, les ananas Del Monte et les tomates Tasty Tom.

Alors que les gouvernements établissent des normes légales pour certains produits présentant des risques pour la santé (par ex. la viande et le poisson), dans de nombreux secteurs, ce sont les commerçants eux-mêmes qui créent les normes. Les commerçants individuels peuvent également appliquer une norme plus stricte que la norme générale. Les gouvernements se préoccupent surtout de la salubrité et de la sécurité des produits, et les importateurs devraient connaître en détail la législation. Il est utile de demander à votre acheteur des spécifications sur le produit.

Promotion

La promotion englobe toutes les activités de **communication** visant à accroître les ventes d'un produit. Il existe plusieurs modes de communication avec le marché. Dans une entreprise biologique, les modes de communication habituels sont le publipostage, les brochures, les sites Internet, les contacts personnels et les foires commerciales.

Le marketing international préfère généralement un type de présentation simple, clair et direct. L'accent doit être mis sur le contenu de votre message. La vente directe au client doit être soutenue par des in-

formations standardisées placées dans une brochure et sur un site Internet. La publicité dans des revues professionnelles ou autres médias peut aussi être utile pour renforcer les autres moyens de promotion. Dans la plupart des secteurs, la participation aux foires commerciales est le moyen le plus efficace pour rencontrer des clients, nouveaux ou pas.

Dans la planification de votre communication, vous pouvez distinguer quatre éléments :
- le message (son contenu)
- la forme du message (sa formulation)
- les médias (quels canaux)
- comment l'organiser

La communication commerciale doit inclure aussi :
- la disponibilité de vos produits
- les modalités pour l'obtenir
- les spécifications et le mode d'emploi

Processus à double sens

La promotion d'un produit est un processus à double sens. Il s'agit non seulement d'envoyer des messages, mais aussi d'en recevoir. Vous devez considérer les réactions des clients comme une bonne source d'informations qui vous permettra de mieux comprendre ce qu'ils recherchent, d'adapter vos produits à leurs spécifications et d'améliorer votre position de place.

Communication personnelle

La communication personnelle est d'une importance cruciale dans le marketing à l'exportation des produits biologiques, davantage encore que dans l'exportation traditionnelle, car la plupart des acheteurs tiennent à ce que les exportateurs prennent un engagement à long terme. Pour entretenir ces relations, les exportateurs doivent rencontrer leurs principaux clients au moins une fois par an. Grâce aux télécommunications et à l'infrastructure Internet, les exportateurs africains peuvent facilement aujourd'hui être en contact régulier avec leurs clients. Les demandes de renseignements de la part de clients réels ou potentiels doivent toujours recevoir une réponse rapide !

Prenons un exemple. Un acheteur vous indique qu'il désire vous acheter la saison prochaine, disons, 250 tonnes de produit, ce que vous promettez de lui fournir. Cependant, la planification de la production est malaisée en raison de nombreux facteurs imprévisibles. Ces facteurs peuvent être des pluies violentes qui entraînent une baisse de la production, des pluies tardives qui causent un mauvais mûrissement et le dessèchement du produit, d'autres acheteurs qui veulent acheter le produit, des parasites ou des maladies qui réduisent la production. Chacun de ces facteurs peut être responsable du fait que vous pouvez réunir seulement 150 tonnes de produit. Il est important d'obtenir régulièrement des informations de terrain fiables et d'entrer en contact avec vos acheteurs dès que vous pensez que vous ne pourrez pas leur fournir ce que vous leur aviez promis.

L'histoire derrière le produit

Les acheteurs (et les clients) veulent de plus en plus une bonne histoire derrière le produit et derrière votre organisation. Cela donne un visage et une image au produit. Par conséquent, vous devez être transparent sur la manière dont les agriculteurs bénéficient du projet et sur les activités que développe votre organisation pour améliorer leurs moyens de subsistance.

Prix

En général, les vendeurs s'intéressent en premier lieu au prix qu'ils peuvent obtenir pour leurs produits. Cependant, ils doivent prendre en compte aussi d'autres facteurs. Il est parfois préférable d'accepter un prix inférieur, par exemple si l'acheteur est disposé à fournir un financement commercial en début de saison ou s'il est clair que l'acheteur continuera à acheter votre produit sur le long terme. Dans de tels cas, le prix est inférieur à court terme, mais le marché est assuré à long terme. Les prix sur les bourses de commerce sont influencés de deux manières :

- les fluctuations de prix sur le marché mondial
- la qualité spécifique de votre produit. Ainsi, par exemple, si vous produisez du café Gourmet, ce café de haute qualité sera moins in-

fluencé par les fluctuations de prix sur le marché mondial qu'un café de moyenne qualité

Les fluctuations de prix sur les marchés mondiaux

Il est difficile de prédire l'évolution des prix sur les marchés mondiaux. Un bon nombre de matières premières d'exportation sont des cultures vivaces et l'agriculteur peut difficilement se mettre à produire un autre produit, ce qui accroît sa dépendance par rapport aux prix sur les marchés mondiaux.

De nombreux marchés biologiques fonctionnent de plus en plus comme des bourses de commerce ordinaires et sont de plus en plus influencés par les fluctuations générales du marché. Cela signifie que :

- les prix des produits biologiques sont de plus en plus étroitement liés aux prix des produits traditionnels, et que
- les prix des produits biologiques changent selon les disponibilités et la demande. En raison du volume de marché plus réduit, des événements relativement bénins peuvent avoir un grand impact sur le marché biologique, comme une perte des récoltes à tel endroit ou l'arrivée d'un nouveau concurrent à tel autre.

La gestion des risques liés aux prix

Il y a deux moyens de réduire le risque de pertes dues aux bas prix et aux fluctuations sur les marchés mondiaux. C'est ce qu'on appelle la **gestion des risques liés aux prix**. Bien qu'elle soit un outil important, cette gestion n'est pas souvent appliquée aux marchés biologiques. Plus d'explications sur la gestion des risques liés aux prix sont données à l'Annexe 2.

La qualité du produit

Si votre stratégie de marché cible la qualité, cela doit se refléter dans votre prix. Un produit de bonne qualité ne doit pas être vendu trop bon marché, mais il est sûr également que vous devez fournir la qualité que vous prônez. Si vous avez un produit standard, vous ne pouvez pas demander plus que vos concurrents, à moins que vous ne compensiez au niveau du service. Si votre stratégie de marché est basée sur le

bas coût, vous devez vendre vos produits à des prix inférieurs à ceux de vos concurrents.

Toutefois, votre marge de choix reste limitée. Tout comme le prix de base, la prime de qualité est définie par le marché. Tout changement dans la prime de qualité devra être négocié avec vos acheteurs. Le marché définit la qualité dans des termes les plus larges possible, à savoir l'origine, le service, le volume et la fiabilité de l'exportateur. De ce fait, les exportateurs d'origine inconnue ou impopulaire sont punis au départ en recevant des primes plus basses, même s'ils fournissent un excellent produit. Le prix augmentera si vos résultats s'améliorent.

Une tarification transparente permet à la fois au vendeur et à l'acheteur de réduire les risques dus aux fluctuations sur les marchés locaux et internationaux, tout en garantissant que les deux parties couvrent leurs coûts. Cela n'est possible que si l'acheteur et le vendeur se font mutuellement confiance.

La prime biologique

La prime biologique se définit comme étant la différence de prix entre un produit biologique et un produit traditionnel de même qualité. Un acheteur peut accepter de payer sur chacun de ses produits une prime biologique ne dépassant pas 20 %. Dans la pratique, la prime biologique montre un éventail beaucoup plus large, souvent entre 10 et 50 % (au niveau importation), en fonction du produit et du marché. Pour certains produits, la prime biologique peut être beaucoup plus élevée, en particulier pour des produits secondaires et complexes au niveau technique. Pour l'ananas en boîte, la prime biologique est montée jusqu'à 200 % (prix d'importation). Il est retombé récemment à 100 %. Plus la prime est élevée, plus le risque de baisse est grand.

Les produits peuvent aussi être certifiés doublement ou même plus, c'est-à-dire qu'ils bénéficient en même temps de plusieurs certifications, par exemple le cacao biologique **et** Rainforest Alliance, le café

biologique **et** Fairtrade ou respectueux de la vie des oiseaux. Dans ces cas, les primes sont généralement beaucoup plus élevées.

Le volume et l'échelle de production
Le volume des ventes est un élément important de la stratégie marketing d'un projet d'exportation et détermine aussi les économies d'échelle. Un volume des ventes minimum est nécessaire pour pouvoir faire une offre intéressante aux acheteurs. Par ailleurs, le temps consacré aux tâches administratives et aux activités de management peut l'emporter sur les bénéfices. C'est pourquoi tout exportateur doit limiter le nombre de ses acheteurs.

Dans le commerce de gros, la plupart des envois consistent au minimum en un conteneur plein. Des produits comme les fruits frais devant être fournis régulièrement (p. ex. la banane) nécessitent de nombreux envois consécutifs. Cela exige un gros volume de livraison et un exportateur en mesure de gérer l'affaire. Quand les marchés sont trop petits pour être approvisionnés régulièrement par mer ou s'il s'agit de denrées très périssables, l'approvisionnement peut se faire par avion.

6.3 Gestion marketing

Les grandes entreprises emploient souvent des spécialistes en marketing pouvant être responsables également de la promotion et de la gestion de la marque. Ces personnes ne sont pas le personnel de vente. Les petites et moyennes entreprises ont rarement un personnel marketing spécifique et la tâche de marketing incombe alors au personnel de direction ou de vente, voire les deux (p. ex. l'export manager). Toute entreprise d'exportation doit régulièrement passer par un cycle de planification marketing. Ce cycle doit inclure les stades suivants :
- analyse de l'entreprise
- esquisse du plan (objectifs, cibles, activités, outils et budgets)
- suivi et évaluation du plan

Les principaux éléments de ce processus de planification sont les informations sur le marché, les capacités analytiques et la créativité.

7 Gestion, planification et évaluation

Figure 13 : Une bonne gestion, alliée à une bonne planification, est une condition essentielle pour diriger une entreprise rentable

Comme il a été vu au chapitre 1, une bonne gestion, alliée à une bonne planification, est une condition essentielle pour diriger sur le long terme une entreprise rentable. Une bonne gestion est particulièrement importante pour les organisations d'agriculteurs qui se lancent dans le commerce : un bon responsable d'une organisation d'agriculteurs n'est pas forcément un bon homme d'affaires, tout comme un bon directeur général n'est pas forcément un bon responsable marketing.

Il n'entre pas dans le cadre du présent Agrodok d'entrer dans les détails sur des questions de gestion. Tous les chapitres précédents sur la connaissance du marché, la production et la certification biologiques, la faisabilité et les risques, la création d'une filière de valeur et le marketing à l'exportation couvrent les questions de gestion essentielles pour les entreprises biologiques.

7.1 Evaluer l'entreprise

Pour chaque entreprise, il est de la plus haute importance d'analyser et d'évaluer l'entreprise régulièrement (une fois par an) et d'utiliser ces informations pour adapter le plan en cours ou en dresser un nouveau pour la période suivante. Ce processus de suivi, d'évaluation et de planification doit être continu. C'est ce qu'on appelle le cycle de planification.

Le cycle de planification - SWOT

L'analyse SWOT est un instrument pratique très utilisé pour évaluer une entreprise. SWOT est une abréviation anglaise signifiant : points forts (**S**trengths), points faibles (**W**eaknesses), opportunités (**O**pportunities) et dangers (**T**hreats).

Facteurs internes	**Points forts** Produits de qualité supérieure	**Points faibles** Manque de bonnes installations de séchage .....
Conditions externes	**Opportunités** Acheteur intéressé	**Dangers** Le Sri Lanka produit le même produit à des coûts plus bas .....

Figure 14 : L'analyse SWOT (un exemple)

Cette analyse s'effectue avec la participation conjointe de la direction et du personnel. Elle est globale et flexible et, si effectuée correctement, donne des résultats très précis. Cependant, l'analyse SWOT ne sera jamais de meilleure qualité que les données qu'on y entre : elle sera de peu d'utilité si les participants ne disposent pas d'informations précises sur le marché.

L'évaluation de la viabilité

Un projet d'exportation biologique ne doit pas être évalué uniquement sur la base de ses coûts et bénéfices financiers. Nous proposons ici une approche en trois étapes :

- une analyse d'alignement stratégique ;
- une analyse financière des coûts et bénéfices ;
- une évaluation des facteurs éthiques.

L'analyse d'alignement stratégique

Les exportations biologiques doivent correspondre à la mission générale, à la culture et aux stratégies de l'organisation de producteurs. Leur compatibilité avec la stratégie de marché générale est particulièrement importante. Les entreprises recherchant le leadership des coûts (voir paragraphe 6.1) doivent sans doute renoncer à se lancer dans les exportations biologiques. Les entreprises appliquant une stratégie de spécialisation sont les mieux placées pour les exportations biologiques, alors que celles qui suivent une stratégie de différentiation doivent soigneusement évaluer la compatibilité de l'activité du marché biologique avec leur entreprise dans son ensemble.

La certification biologique présente également d'autres avantages, à savoir une amélioration des relations publiques, une amélioration de l'accès pour soutenir les réseaux (ONG par exemple) et la mise en place de conditions propices à l'obtention d'autres normes, telles que ISO, Fairtrade et Global GAP.

Analyse coûts-bénéfices et financière

Le premier objectif de tout projet commercial est que les bénéfices financiers doivent excéder les coûts. Cet objectif peut être réalisé grâ-

ce à des calculs de faisabilité prenant en considération tous les coûts et les bénéfices impliqués dans l'initiative (voir chapitre 4).

Les agences donatrices subventionnent parfois une partie des coûts des projets de marketing à l'exportation ayant une composante développementale. En échange, elles s'attendent souvent en à ce que soient remplies certaines conditions sociales et environnementales.

Externalités et facteurs éthiques

En général, la décision de se lancer dans le biologique n'est pas basée uniquement sur des considérations commerciales. La plupart des exploitants biologiques considèrent que l'agriculture biologique est un système de production supérieur. Ils affirment que son impact environnemental est moindre, qu'elle contribue de manière positive à la sauvegarde de la biodiversité et qu'elle est davantage responsable envers les producteurs et les travailleurs. Cependant, d'autres mettent en cause ces affirmations. Ainsi, par exemple, la certification biologique implique que les agriculteurs ne peuvent plus utiliser d'intrants artificiels pour augmenter leur productivité. Dans certains cas, la conversion au biologique peut signifier davantage de travail pour les femmes. Il est recommandé de garder les yeux bien ouverts à la fois sur les avantages et sur les inconvénients de tout projet biologique.

7.2 Comment réussir des exportations biologiques

Recommandations

- Le produit : le produit à exporter est de la qualité convenue et en volumes (potentiels) suffisants. Des investissements ont été réalisés au niveau du calibrage, de la transformation et des équipements d'emballage. Une assurance qualité a été développée.
- La certification : il existe une bonne certification biologique pour les marchés cibles. Le contact avec l'organisme de certification est agréable. Les factures sont payées à temps et le flux d'information est régulier.

- Un accord a été passé avec un exportateur local pour exporter le produit, ou l'organisation dispose en son sein d'une expertise en matière d'exportation.
- Les acheteurs ont été identifiés et une sélection initiale a été réalisée. Les contacts initiaux ont donné des résultats positifs. Mieux encore : des accords ont été passés avec un ou deux acheteurs sélectionnés pour développer la filière d'approvisionnement.
- Des arrangements logistiques concordant avec les demandes des clients et avec le marché ont été conclus.
- L'alignement stratégique : les changements technologiques, le suivi interne, la certification externe, la gestion de la filière d'approvisionnement et le marketing sont compatibles avec la mission générale, la stratégie et la culture de l'organisation de producteurs, depuis les membres jusqu'à la direction.
- L'alignement marketing : la stratégie de marché biologique correspond à la stratégie de marché générale de l'organisation ou à sa stratégie antérieure.
- La gestion de la filière d'approvisionnement : les agriculteurs sont intéressés et se sont engagés à fournir à l'organisation. L'organisation réinvestit certains de ses bénéfices dans ses groupes de fournisseurs.
- Les coûts et les bénéfices financiers : une analyse prudente indique que le bénéfice sera suffisant.
- L'analyse des risques : l'analyse des risques montre que les risques sont acceptables ou gérables.
- Une bonne gestion : l'organisme d'exportation est bien géré et sa gestion ne repose pas sur une seule personne.
- La planification de marketing stratégique : elle est effectuée régulièrement. Des informations sur le marché sont recueillies régulièrement.
- La promotion : une stratégie de marché et un argument de vente très spécifique ont été développés. Ils sont communiqués au marché de manière cohérente. Des mécanismes clairement définis permettent de recevoir les réactions des clients et autres parties prenantes.
- La promotion (gestion clients) : il y a une communication régulière avec les principaux clients ou les clients potentiels qui sont, si pos-

sible, régulièrement inspectés. L'organisme d'exportation est attentif à leurs besoins et demandes, et cherche des moyens pour améliorer ou accroître ses services.

- La communication : l'organisme d'exportation peut toujours être joint par courrier électronique, téléphone et télécopie, et il répond rapidement. Il existe des arrangements clairs en matière de prise de décision pour les cas où les cadres sont en tournée.
- La fixation des prix : les prix sont fixés conformément aux conditions et à la stratégie de marché. Si la fixation des prix est dynamique, les procédures sur la manière de définir les prix (en achetant et vendant) sont claires et efficaces. Il y a une stratégie cohérence sur le prix de manutention et les risques de change. L'organisation est au courant des derniers développements de marché et de l'évolution des prix.

8 Le cas de Zameen : le coton biologique et Fairtrade

Histoire d'un voyage entre un village indien et les maisons de mode parisiennes et londoniennes

En Inde, la plupart du coton est produit par de petits agriculteurs. Souvent, leurs liens avec les marchés extérieurs – à la fois pour les intrants et leur produit – sont plus ou moins contrôlés par les commerçants et les marchands locaux qui jouent un rôle décisif, et souvent exploiteur, dans l'économie locale. Ils fournissent des crédits et des intrants et incitent les agriculteurs à utiliser des produits chimiques pour accroître leur production, ce qui augmente les coûts pour les agriculteurs. Cette situation pousse de nombreux agriculteurs endettés à emprunter de l'argent à des taux d'intérêt exorbitants, parfois sans avoir de récoltes suffisantes pour rembourser ces dettes.

Figure 15 : Deux membres de Zameen (Photo : Roger Reuver)

Le début

L'AOFG (Agriculture & Organic Farming Group India) est une ONG qui a soutenu les agriculteurs dans l'élaboration de solutions de rechange à l'agriculture à coûts élevés basée sur l'usage intensif de produits chimiques et d'intrants locaux. Des agriculteurs de ce groupe ont décidé d'enregistrer conjointement une entreprise pour contourner les acheteurs locaux et

mieux accéder à la filière d'approvisionnement, c'est-à-dire à l'industrie textile indienne et aux marques de mode internationales. Le résultat a été Zameen, une fédération de groupes d'agriculteurs représentant actuellement plus de 4 000 familles à Maharashtra et Andhra Pradesh (Sud de l'Inde).

Une aide technique en faveur de ces initiatives a été fournie par plusieurs réseaux, notamment par des organisations traitant de labels volontaires tels que la Non Pesticidal Management (Gestion sans pesticides, NPM), les organismes de certification et l'organisation internationale de labellisation de commerce équitable. Le gouvernement local a aidé à diffuser des informations sur l'initiative Zameen parmi les autres organisations d'agriculteurs et de citoyens ordinaires. Les administrations du district ont aidé les agriculteurs en leur octroyant des subventions pour l'achat d'intrants biologiques, et un réseau international de bénévoles a joué un rôle critique en fournissant la main-d'œuvre initiale nécessaire à la direction des opérations de terrain.

Les défis

La mise en place de l'organisation a comporté de nombreux défis. Une grande méfiance règne dans le milieu rural indien, ainsi que dans l'industrie textile, de nombreuses factions rivalisant pour le pouvoir et l'argent. Au niveau des villages, les principaux défis comprennent la mise en place d'un leadership transparent, de la reddition de comptes et de la bonne gouvernance. Les gens n'étaient pas préparés à travailler ensemble et rivalisaient pour obtenir les faveurs des puissants. Zameen s'est vu confronté à un certain nombre de questions : Qui peut être un bon leader d'agriculteurs ? Quelles sont les responsabilités des membres lorsqu'ils demandent des comptes au leadership ? Que doivent faire les membres eux-mêmes et pour quelles tâches doivent-ils engager du personnel ? Comment impliquer les femmes, les membres illettrés et les laboureurs sans terre ? En répondant à ces questions, Zameen a dû trouver un équilibre entre la garantie de faire des bénéfices à court terme pour soutenir la motivation et une vision à plus long terme pour assurer que l'organisation reste sur la bonne voie.

L'achat de produits d'un grand nombre d'agriculteurs et le maintien d'une certification collective est une entreprise complexe exigeant beaucoup de travaux administratifs. Chaque année, des contrats sont signés dans lesquels sont énoncées les responsabilités des groupes, des fédérations, des régions et du personnel de l'entreprise. Des systèmes de contrôle interne sont utilisés pour conserver la certification. Tout le monde ne comprend pas l'importance des accords écrits et des formalités administratives nécessaires. Cela reste un défi.

Au niveau gestion, il y avait également des défis, tels que la difficulté de recruter du personnel qualifié qui accepte de vivre dans des régions isolées et de gagner moins que leurs collègues qui travaillent en entreprise ou avec des organisations internationales.

L'organisation et le renforcement de la position des agriculteurs

Zameen renforce la position des agriculteurs en leur fournissant la propriété de leur projet et une formation. AOFG soutient le développement d'associations d'agriculteurs autogérées et légalement enregistrées. Il met l'accent sur le renforcement des groupes et des équipes de gestion, la création de bureaux et d'installations de stockage et le renforcement des capacités techniques des agriculteurs biologiques.

Une structure à quatre niveaux

Les **groupes** (de moins de 20 membres) sont réunis en **fédérations** (environ 200 membres), chaque fédération ayant son propre enregistrement, un conseil d'administration et des réunions mensuelles. Ces fédérations sont à leur tour réunies en **associations régionales** ayant elles aussi leur propre enregistrement, un conseil d'administration et des réunions mensuelles.

Finalement, au niveau le plus haut, deux organes assument des responsabilités spécifiques et présentent leurs rapports aux fédérations :

- Le **Producer Executive Body** (PEB), enregistré comme entreprise, responsable de la prime Fairtrade et de la gestion d'investissements dans le développement rural.

- La **Mutual Benefit Trust** (MBT), responsable de la gestion financière, notamment de la gestion des actions ordinaires des agriculteurs.

Les agriculteurs sont propriétaires de la société et doivent investir leur propre capital dans Zameen. Zameen encourage les agriculteurs à contribuer pour 1 100 roupies (3 % du prix d'achat) pour chaque tonne de coton brut vendu, comme investissement dans le développement de l'organisation pour Zameen.

Un aspect central des travaux de Zameen a été la création d'une filière d'approvisionnement (chaîne de valeur) éthique qui distribue les bénéfices de manière plus égale entre les partenaires de la filière, de sorte que les membres de Zameen obtiennent une part plus juste du gâteau. Cette filière a été réalisée grâce à un intensif travail de réseau destiné à connaître les usines et leur gestion. Les chercheurs, les donateurs et les inspecteurs pour la certification ont joué un rôle important en mettant Zameen en contact avec les partenaires de la filière. Des réunions face à face entre les différents partenaires ont été le ciment qui a permis d'instaurer la confiance entre les partenaires de la filière et de préserver les partenariats.

Les résultats

En rejoignant Zameen, des agriculteurs marginalisés ont pu échapper aux dettes vertigineuses et aux contrats contraignants avec des prêteurs. Les agriculteurs ont retrouvé leur dignité grâce à l'autodétermination et aux conditions de commerce équitable.

Etre membre d'une organisation certifiée Fairtrade signifie que les agriculteurs ne sont plus à la merci des prix de marché faussés et instables. Fairtrade garantit un prix minimum qui couvre les coûts de l'agriculture durable et garantit aussi un revenu assurant des conditions d'existence convenables. La prime Fairtrade payée aux groupes dans leur globalité a été investie dans la construction de puits d'eau et l'éducation des enfants, et réinvestie dans l'entreprise.

Grâce à la promotion du coton biologique et à leur formation aux pratiques de l'agriculture biologique, les agriculteurs de Zameen ont vu leur santé s'améliorer de façon spectaculaire et se sont libérés de leur dépendance envers les produits chimiques très coûteux. Leurs dépenses peuvent être réduites jusqu'à 50 %. La fertilité du sol est conservée et reconstituée grâce à l'engrais vert et à la rotation des cultures, lesquels préservent la résistance naturelle des cultures et accroissent les récoltes de façon durable.

Figure 16 : Présentation du produit fini (Photo : Roger Reuver)

Le volume de production est passé en trois ans de 200 à 1 500 tonnes de fibre de coton. La vente parallèle reste un défi, car l'entreprise ne peut acheter que 30 à 60 % de la récolte de ses membres : si la vente est lente, l'approvisionnement l'est aussi, et vice-versa.

Zameen entretient des relations commerciales avec plusieurs entreprises. Le partenariat commercial le plus important est celui avec ALOK Industries, une très grande entreprise indienne de textiles. ALOK et Zameen ont convenu de la vente de coton brut et de la promotion conjointe sur le marché international. ALOK a accepté de ne pas facturer des frais supplémentaires pour la transformation du coton biologique Zameen, ce qui signifie que le tissu est disponible à des prix abordables. Quand le commerce a décollé, des entreprises apparentées et autres entreprises en quête d'un coton produit de manière éthique ont passé des commandes. Une communication intense et de fréquents échanges de visites entre l'usine et le champ se sont révélées être un aspect important de la consolidation de cette relation commerciale. Il n'est pas facile d'assurer un mariage heureux entre un « nain » et un « géant », mais l'expérience initiale est positive et les opportunités sont prometteuses.

La participation de Zameen à des concours du meilleur business plan a aidé à donner confiance aux investisseurs. Ces concours ont été facilités par des capitaux propres sociaux, notamment BID (Business In Development) et New Ventures India, et donnaient accès à des modèles de plans de développement et à un soutien approprié. Plusieurs professionnels expérimentés ont apporté leur aide en mettant leurs compétences à la disposition des organisations de petits agriculteurs.

Une bonne communication et une bonne promotion sont une part importante des activités commerciales de Zameen. Les marques de mode considèrent qu'il est important de raconter l'histoire de leurs fournisseurs, les petits agriculteurs biologiques. Leur clientèle aime acheter un produit qui a une histoire et cette information peut finalement faire partie de l'identité de la marque.

Pour plus d'informations, consultez : www.zameen.org.

Annexe 1 : Système de contrôle interne – conditions

Cette annexe énumère les procédures requises pour un SCI, ainsi que la documentation qu'il faudra tenir à jour. Cette liste est donnée seulement à titre indicatif. Votre organisme de certification vous fournira les conditions exactes. Il pourra sans doute vous fournir un exemplaire du manuel SCI, ainsi que des exemples de formulaires pour recueillir des informations.

Procédures exigeant une description dans le manuel SCI

- inscription de la ferme et conditions de participation au programme
- étapes à suivre pour certifier les agriculteurs
- inspections de fermes
- contrats conclus avec les agriculteurs
- système de code (numéros de code pour les producteurs et les zones de production)
- procédures d'achat et documentation
- procédures d'entreposage et de manutention
- procédures de transformation
- emballage et étiquetage ou marquage des sacs ou cartons
- normes biologiques utilisées (norme biologique interne)
- diffusion d'informations aux agriculteurs
- formation des agriculteurs et du personnel
- procédures à suivre quand des manquements sont découverts
- réglementations concernant les conflits d'intérêt entre membres du personnel
- évaluation des risques (risque de perte de la qualité biologique)
- charte de l'organisation et liste des membres du personnel responsables de l'intégrité biologique, et leurs qualifications

Informations nécessaires à joindre au dossier

- plan du village et carte de la région, voire les deux
- formulaires d'inscription pour les agriculteurs
- formulaires pour l'inspection des fermes

- liste des producteurs
- contrats de producteurs
- estimation du rendement avant la récolte
- rapports d'achat du produit
- liste des inspecteurs internes
- contrats pour le personnel du projet
- contrat avec l'unité de transformation
- formulaire de livraison excédentaire (pour détecter une éventuelle infiltration de produits non biologiques)
- rapports des manquements au niveau agriculteurs

Des informations plus détaillées sur la manière de créer un SCI sont données dans le Manuel de formation IFOAM sur la création et l'harmonisation d'un SCI.

Les étapes à suivre pour créer un SCI sont les suivantes :

- Trouver un personnel qualifié et s'assurer qu'il a suivi ou suit encore la formation nécessaire en matière de production biologique et de développement d'un SCI (p. ex. avec l'aide du manuel IFOAM susmentionné).
- Identifier les agriculteurs. Les agriculteurs non encore familiarisés avec les principes et les pratiques de l'agriculture biologique devront prendre conscience des enjeux et suivre une formation.
- Commencer à développer des formulaires et des procédures SCI (de préférence écrites) adaptés et adéquats, à l'aide du manuel IFOAM. Au début, le manuel SCI peut être un document assez simple. Il est plus important que les procédures et les formulaires soient réellement mis en œuvre et compris par tout le personnel plutôt que le manuel ne donne des détails sur chaque éventualité depuis le tout début.
- Demander à l'organisme de certification quelles sont les conditions SCI minimales devant être mises en œuvre avant la première inspection. Cela inclura au moins les formulaires d'admission des agriculteurs sur lesquels ceux-ci s'engagent à respecter les normes biologiques, et une liste des producteurs.

- Avant ou après la première inspection, l'organisme de certification biologique doit examiner et évaluer le document SCI et donnera très probablement des commentaires ou des conditions pour l'amélioration.
- Améliorer progressivement le document SCI (procédures, formulaires, etc.) et sa mise en œuvre par le personnel SCI.

Annexe 2 : La gestion des risques liés aux prix

Dans les bourses de commerce, avec leurs fluctuations de prix quotidiennes, les producteurs et les propriétaires de bétail sont exposés à un **risque lié aux prix**. Le prix des denrées possédées peut chuter (ou grimper, mais là c'est moins problématique). Quand les marges sont étroites ou quand les fluctuations sont grandes, ces fluctuations de prix peuvent facilement causer de grandes pertes et même entraîner la faillite.

Les risques monétaires se produisent quand vos coûts sont dans une monnaie différente de celle de vos ventes. Dans ce cas, les changements du taux de change ont le même effet que les changements des prix de marché. Ils doivent donc être gérés de la même manière que les risques généraux liés aux prix. La différence majeure est que les taux de change suivent des tendances différentes de celles des prix des matières premières, ce qui compliquera votre analyse.

Objectifs de la gestion des risques liés aux prix

Les objectifs clés de la gestion des risques liés aux prix se résument comme suit : augmenter les revenus des ventes tout en limitant les risques (Twin 2002). Il y a souvent une tension entre ces deux objectifs. Les gens ont tendance à attendre que le meilleur prix soit possible au lieu d'accepter un prix légèrement plus bas qui leur assurerait un profit décent. Une règle de base consiste à dire que les commerçants ne doivent pas être des spéculateurs. Une stratégie pour la gestion des risques liés aux prix est nécessaire précisément pour éviter cela. Malheureusement, ce n'est pas si simple, et c'est sans doute pourquoi de nombreux exportateurs abordent les prix des matières premières et les taux de change d'une manière plutôt intuitive, ce qui comporte évidemment des risques.

Stratégies de gestion des risques liés au prix

Les stratégies de gestion des risques liés aux prix doivent être accordées aux besoins de l'organisation et à la dynamique du marché. Elles dépendent également des instruments de gestion dont vous disposez. Voici quelques exemples :

- Certaines entreprises tentent de minimiser les risques liés aux prix en achetant « back-to-back » (c'est-à-dire qu'ils s'engagent à acheter uniquement à un client qu'ils connaissent).
- D'autres communiquent sur une base hebdomadaire avec leur acheteur sur les fluctuations de prix au niveau de le ferme et au niveau de l'importateur, et utilisent ces informations pour fixer les prix d'achat et de vente.
- L'application d'un système de premier et second paiements, système largement utilisé par les coopératives et par certains commerçants (p. ex. les importateurs de fruits et légumes).

Les groupes de producteurs et les exportateurs doivent avoir une stratégie de prise de risques liés aux prix, mais d'une manière consciente et contrôlée. (Source : Price Risk Management Manual, TWIN, 2002, www.twin.org.uk).

Annexe 3 : Institutions financières

Vous trouverez ci-dessous une liste d'institutions financières de diverses parties du monde ayant un intérêt **potentiel** dans les entreprises d'exportation de produits biologiques. Chacune d'elles a ses propres critères, préférences et conditions de crédit. Le cadre restreint du présent Agodok ne permet pas de les présenter toutes. Cette liste d'adresses a été dressée en 2007 dans le cadre du programme EPOPA.

Instituts par pays	Adresses électroniques et sites Internet
ALLEMAGNE	
GLS Gemeinschaftsbank	Bochum@gls-bank.de www.gemeinschaftsbank.de
AUSTRALIE	
Investors in Community -	iic@cafaustralia.org www.investorsincommunity.org
BELGIQUE	
Credal	Credal@skynet.be www.credal.be
Netwerk Vlaanderen	info@netwerk-vlaanderen.be www.netwerk-vlaanderen.be
Réseau Financement Alternatif	info@rfa.be www.rfa.be
Triodos Bank (branche belge)	info@triodos.be www.triodos.be / www.triodos.com
FEBEA	febea@pi.be www.febea.org
CANADA	
Caisse d'Economie solidaire Desjardins	www.cecosol.com
DANEMARK	
Merkur - den Almennyttige Andelskasse	Merkurbank@merkurbank.dk www.merkurbank.dk
ESPAGNE	
Triodos Investments España B.V.	mail@triodos.es www.triodos.es/www.triodos.com
BBK Solidarioa	bbksolidarioa@bbk.es www.bbksolidarioa.org

Instituts par pays	Adresses électroniques et sites Internet
ETATS-UNIS	
Women's World Banking	wwb@swwb.org www.womensworldbanking.org www.bancomujer.org (Espagne)
FINLANDE	
Osuuskunta Eko-Osuusraha	ekoraha@kaapeli.fi www.eko-osuusraha.fi
FRANCE	
Banque populaire d'Alsace	www.alsace.banquepopulaire.fr www.prevair.net
Fédération des Cigales	info@cigales.asso.fr www.cigales.asso.fr
Institut de Développement de l'Economie sociale (IDES)	ides@esfin-ides.com www.esfin-ides.com
Société d'Investissement et de Développement international (SIDI)	comsidi@aol.com www.sidi.fr
Société financière de la NEF	lanef@lanef.com www.lanef.com
Socoden	cgcom@scop.coop www.scop.coop
IRLANDE	
Clann Credo Ltd Irish Social Finance Centre	www.clanncredo.ie
Tallaght Trust Fund Ltd	jkearns@partas.ie
Western Development Commission	info@wdc.ie / www.wdc.ie
ITALIE	
Banca Etica	posta@bancaetica.com www.bancaetica.com
CFI Compagnia Finanziaria Industriale	info@cfi.it www.cfi.it
Coopfond	www.coopfond.it
MAG 2 Finance	magfin@tiscalinet.it www.mag2.it
JAPON	
Citizen Bank	bank@cyber.gr.jp
PAYS-BAS	
ASN	www.asnbank.nl
Triodos Bank	info@triodos.nl www.triodos.nl / www.triodos.com
Oikocredit	www.oikocredit.org/
Netherlands Development Finance Company	info@fmo.nl www.fmo.nl

Instituts par pays	Adresses électroniques et sites Internet
RÉP. DÉMOCRATIQUE DU CONGO	
Coopec-Kalundu	kizam@africaonline.co.tz nditafr@yahoo.fr Adresse électronique en Tanzanie, mais ils sont actifs en Rép. Démocratique du Congo
Crédit populaire congolais	crepoco@yahoo.fr
ROYAUME-UNI	
Shared Interest	www.shared-interest.com
Triodos Bank (UK branch)	mail@triodos.co.uk www.triodos.co.uk www.triodos.com
The Charity Bank LimiteD	enquiries@charitybank.org www.charitybank.org
SLOVAQUIE	
Integra Venture	integra@integra.sk www.integra.sk
SUÈDE	
Ekobanken Member Bank	info@ekobanken.se www.ekobanken.se
Nordiska Sparlan	info@nordspar.se www.nordspar.se
TOGO	
Microfund	microfund99@hotmail.com Royaume-Uni

Bibliographie

Agriculture biologique, commerce et certification

FAO, CTA (A.L. Coulibaly, P. Liu), 2006, **Guide pratique pour les producteurs et exportateurs de l'Afrique de l'Ouest : réglementations, normes et certification pour l'exportation de produits agricoles**, 48 pages, ISBN 9968 866 30X

FAO et DGPA (M. Bouhdida, H.B.A. Oueslati, R. Bensalah) 2006, **Le contrôle et la certification en agriculture biologique**, Fiche technique, 1ère édition, 12 pages, N° de commande 1428, www.fibl-shop.org/francais/shop/show.php?sprache=FR&art=1428

FAO, 2010, **Guide du Décideur**, à l'usage des groupements de producteurs et des exportateurs souhaitant exporter des produits certifiés biologiques et du commerce équitable, ainsi que des organisations d'appui aux entreprises.

Retrouver ces documents et d'autres sur :
www.fao.org/organicag/organicexports/organicexports-home/fr/

CBI, 2004. **Export Planner, A comprehensive guide for prospective exporters in developing countries**. www.cbi.nl/marketinfo

EPOPA, 2008, **Organic Exports – A way to a better life?** The EPOPA experience.

EPOPA, 2006, **Organic Exporter Guide** – hands-on help for organic exports from Africa.

Télécharger les documents du site Internet : www.grolink.se/epopa

FiBL (Research Institute for Organic Agriculture), 2006. **Conversion à l'agriculture biologique.** Version Tunisie.

Pour toutes les publications, voir : http://www.fibl-shop.org/francais/

Grolink, **The organic certification directory**, annuaire en anglais, contenant une liste des organismes de certification biologique et des données sur leur champ d'opération et les pays dans lesquels ils opèrent.

Grolink, **Grolink guides**, guides en anglais contenant des informations sur les mesures pour obtenir la certification : www.grolink.se

IFOAM, 2010, **Guide de l'Entreprise Biologique**, Elzakker B. v., Eyhorn, Frank. Mettre en place, gérer et développer des filières biologiques et équitables avec des petits producteurs.
IFOAM, **Manuel de formation d'IFOAM sur l'Agriculture Biologique sous les Tropiques Arides et Semi-arides**, Cette publication est disponible sur CD-ROM et téléchargeable.
IFOAM, (M. Buley, P. Grosch et S. Vaupel) 1997. **Exportation de Produits Biologiques : Manuel de Marketing**
Retrouver ces documents de formation et d'autres à :
www.ifoam.org > Growing organic > Training platform

Agromisa, CTA, (A. de Veld) 2005, **Commercialisation, le marketing pour les producteurs artisanaux**, Agrodok 26, ISBN 90-8573-021-X. Télécharger le document du site Internet : www.agromisa.org

Pesticides naturelles

Margraf Verlag, CTA, Agrecol, (Stoll, G.) , 2002 **Protection naturelle des végétaux en zones tropicales : vers une dynamique de l'information,** 398pp. ISBN 3 8236 1356 1 CTA no. 1069
Agromisa, CTA, (Scheepens,P., Hoevers, R.), **La protection non chimique des cultures**, Agrodok 30, ISBN Agromisa 978-90-8573-075-0 CTA ISBN 978 -92-9081-367-5

Sites Internet sur la sécurité alimentaire

www.globalgap.org > français
www.iso.org > français
www.fao.org/ag/agn/food/ > français > sécurité sanitaire des aliments

Sites Internet sur la traçabilité

EU Fact-sheet : http://ec.europa.eu/food/food/foodlaw/index_fr.htm
Les exigences des Etats-Unis : www.ams.usda.gov/AMSv1.0/cool

Adresses utiles

AgroEco/Louis Bolk Institute

Advice and development services for sustainable agriculture.
E : info@louisbolk.org, W: www.louisbolk.org (Site anglais)

CBI

Centre for the Promotion of Imports from the Developing countries. Site anglophone pour la promotion des importations en provenance des pays en développement. E: cbi@cbi.nl, W: www.cbi.eu

CSI – Centre du commerce international

www.intracen.org/welcome-fr.htm,
liste de publications et références en français :
www.intracen.org/eshop/f_f_Publications.asp?LN=FR

Fair Trade

FLO, Fair Trade Labelling Organizations International définit les normes internationales du commerce équitable et aide les producteurs. Site anglais ; certains documents sont disponibles en français.
W: www.fairtrade.net

The Africa Fairtrade Network (AFN) - Un réseau indépendant et à but non lucratif pour la coordination d'organisations de producteurs africains certifiées par FLO. W : www.fairtrade.net/afn.html (Site anglais)

FLO-CERT - Un organisme de certification international et indépendant qui offre des services de certification Fairtrade à des clients dans plus de 70 pays. W : www.flo-cert.net (Site anglais et espagnol)

IFOAM

Fédération Internationale des Mouvements d'Agriculture Biologique, IFOAM fournit les outils et une plateforme pour l'échange d'informations et d'expériences et la mise en réseau sur les thèmes pertinents pour l'agriculture biologique. W : www.ifoam.org > about IFOAM > IFOAM around the wolrd > Africa Office > français

ILEIA

Centre pour l'information sur l'agriculture durable à faibles intrants externes. Promeut les échanges d'information pour les exploitants agricoles de petite échelle dans le Sud par le biais de l'identification de technologies prometteuses. Des informations concernant ces technologies sont transmises principalement par le biais du magazine AGRIDAPE. Tous les articles peuvent être consultés en ligne.
Contact : ILEIA, Zuidsingel 16, 3811 HA Amersfoort, Pays-Bas
T : +31 33 4673870, F : +31 33 4632410 E : ileia@ileia.nl ,
W : www.leisa.info (Site aussi en français) et www.agridape.leisa.info/

OFTCC

Organic & Fairtrade Competence Centre aide à développer des chaînes de valeur biologiques et de commerce équitable qui lient les producteurs, les transformateurs, les commerçants, les détaillants et les fournisseurs de services sur le terrain au consommateur, d'une manière qui profite à tous les intervenants impliqués.
E : info@organicandfair.org, W : www.organicandfair.org

Information sur le marché

www.greentrade.net/fr/, Plateforme d'échanges pour les producteurs, transformateurs et distributeurs de produits bio.
www.bio-marche.info magazine en ligne de la filière bio

Organismes de contrôle et de certification

En Europe :
ECOCERT, www.ecocert.com, (aussi en Afrique et dans les îles du Pacifique).
IMO, Institute for Marketecology (Site anglais)
E: imo@imo.ch W: www.imo.ch

En Afrique :
Une liste complète d'institutions de certification biologique est disponible sur :
www.ifoam.org/about_ifoam/around_world/aosc_pages/Organic_CBs_operating_in_Africa.html

Glossaire

Aflatoxine	Toxine produite par une moisissure, l'aflatoxine est un risque pour les cacahuètes et autres noix récoltées, en particulier quand le produit récolté n'a pas été séché convenablement.
Autorité compétente	Personne ou organisation ayant une autorité, une capacité ou un pouvoir légalement délégué pour remplir une certaine fonction.
Biodiversité	Diversité des formes de vie dans une zone ou un écosystème donné.
Certification de groupe	Certification biologique pour un grand groupe de petits producteurs dont les fermes sont géographiquement proches et plus ou moins similaires (même sorte de système agricole, même taille).
Chaîne d'approvisionnement	Voir filière d'approvisionnement.
Chaîne de valeur	Voir sous filière de valeur.
CIF	Terme anglais utilisé dans les transports maritimes. CIF signifie « Cost, Insurance and Freight » (Coût, assurance et transport). Le vendeur doit payer les coûts et le transport des denrées au port de destination. De plus, il doit régler et payer l'assurance. La propriété des denrées (et la responsabilité pour les risques) est transférée à l'acheteur une fois les marchandises déchargées dans le port de destination.
Codex Alimentarius	Recueil de normes, de codes d'usages, de directives et autres recommandations internationalement reconnus en matière de denrées alimentaires, de production alimentaire et de sécurité alimentaire, créé en 1963 par la FAO (Organisation des Nations Unies pour

l'alimentation et l'agriculture) et l'OMS (Organisation mondiale de la santé).
www.codexalimentarius.net

Créneau ou niche de marché — Petit segment de marché correspondant à un produit ou à une clientèle spécifique ; occupation d'une position spécifique dans les circuits de distribution.

Filière d'approvisionnement — Ensemble des acteurs impliqués dans le flux d'un produit allant du producteur au consommateur et dans la transformation de la ressource naturelle à partir du matériau brut jusqu'au produit fini.

Filière ou chaîne de valeur — Alliance stratégique d'entreprises indépendantes collaborant en vue de développer une filière d'approvisionnement dont laquelle les acteurs se font confiance et partagent des informations afin de maintenir leur part de marché et leurs gains économiques, et de continuer à gagner (de plus en plus) sur le long terme. Dans le secteur du développement, la notion de filière de valeur sert à identifier la disparité entre ceux qui gagnent et ceux qui ne gagnent pas dans certains secteurs intéressants, et à développer des stratégies potentiellement gagnant-gagnant dans la filière. Dans ce processus, la sensibilisation porte sur une distribution plus équitable et plus transparente des bénéfices tout au long de la filière, cela dans des buts de durabilité.

FOB — Terme anglais utilisé dans le transport maritime signifiant « Free On Board ». L'indication « FOB port » signifie que le vendeur paie le transport des denrées jusqu'au port d'expédition, plus les coûts de chargement. L'acheteur est responsable des denrées depuis le chargement des denrées sur le bateau.

	L'acheteur paie le coût du transport maritime, l'assurance, le déchargement et le transport du port de destination à la destination finale.
Global-GAP	Association européenne de supermarchés pour la promotion de bonnes pratiques agricoles pour les produits frais (fruits, légumes, poisson et viande).
HACCP	Analyse des dangers (ou risques) - Points critiques pour leur maîtrise (Hazard Analysis by Critical Control Points) – système de sécurité alimentaire partant d'une analyse des risques de sécurité alimentaire au sein du processus de production, après quoi des points et des mesures de contrôle sont conçus pour prévenir l'apparition de ces risques (voir aussi plus bas « PCC »).
ISO	Organisation internationale de normalisation qui élabore des normes mondiales pour des produits, des matières premières et des services lorsqu'il y a une condition de marché.
ISO 9001	Diffère légèrement des autres normes, car c'est une norme générique pour la gestion de la qualité, c'est-à-dire qu'elle peut être utilisée par toutes sortes d'organisations, quel que soit leur produit ou leur service, et dans tous les secteurs (www.iso.org).
Matière première	Produit qui est le même indépendamment du producteur. En général, les matières premières sont des ressources minérales et des produits agricoles. Leur prix est fixé mondialement et fluctue quotidiennement en fonction de l'offre et de la demande. Des exemples sont l'or, le minerai de fer, le pétrole brut, le sucre, le café et le soja.
Niche de marché	Voir sous créneau.

Points de contrôle critiques (PCC) Un point, une disposition ou une procédure où des contrôles peuvent être appliqués et où des risques alimentaires peuvent être évités, éliminés ou réduits à des niveaux (critiques) acceptables. Les PCC les plus courants concernent la cuisine et impliquent des températures et des durées de cuisson minimales (voir plus haut HACCP).

Prime biologique Différence de prix entre un produit biologique et un produit traditionnel de même qualité.

Sécurité alimentaire Garantie que la consommation d'un produit alimentaire ne risque pas d'avoir d'effets néfastes sur la santé des consommateurs. Les méthodes de prévention s'appliquent au niveau de la culture, de la manutention, de la transformation et du stockage des produits.

Système de Contrôle Interne (SCI) Système permettant à un groupe de producteurs (dans la certification de groupe) d'assurer que tous les membres respectent bien les normes de production convenues.

Traçabilité Pistage de tout produit alimentaire, tout aliment pour animaux ou tout animal producteur de viande tout au long des stades de sa production, transformation et distribution.